

**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLARAK**  
**POLİS MESLEK YÜKSEK OKULLARI**  
**(BALIKESİR POLİS MESLEK YÜKSEK OKULU ÖRNEĞİ)**

**HAZIRLAYAN**

**Refik ÜRK**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. Yüksel ÖZDEN**

## Ö Z E T

Polis Meslek Yüksek Okullarının ÖĞRENEN ORGANİZASYON olarak incelenmesi için yapılan bu araştırmada Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunun Öğrenen Organizasyon olma yolunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencilerin örgütsel roller, örgütsel engeller ve öğrenen okul kültürü ile ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunu tespit edebilmek içinde Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda görevli personel ile 2003-2004 Eğitim ve öğretim yılında öğrenim görmekte olan 1. ve 2. sınıf öğrencilerin bu konudaki görüşleri arasında farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır. Uzman görüşü ve incelemesinden geçtikten sonra hazırlanan iki adet 50 şer soruluk anket formu Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda görev yapmakta olan personel ile 1. ve 2. sınıfta öğrenim görmekte olan öğrencilere uygulanarak elde edilen verilerle çeşitli istatistiksel işlemler ve tablolarla karşılaştırmalar yapılmıştır.

Yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğrenci görüşleri ile yönetici ve öğretim elemanları arasındaki görüş farkları ortaya çıkarılmıştır. Yine öğrencilerin kendi aralarında (1. ve 2. sınıf) oluşan görüş farkları ile yönetici ve öğretim elemanlarının örgütsel roller, öğrenme engelleri ve öğrenen okul kültürü oluşturmadaki görüş farklılıkları yüzdelerle tablolarla tespit edilip ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Öğrenme, öğrenen örgüt, örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, polis ve polis meslek yüksek okuludur.

## **A B S T R A C T**

**In this study, Police College has been investigated as learning organizations by figuring out the opinions of lectures from the point of organizational roles, organizational obstacles and school culture. For this, a survey has been developed for exposing their viewpoints to organizational roles, organizational obstacles and school culture etc. The survey instrument has been evaluated by experts. After it has been applied to managers and first and second graders of Balıkesir Police Vocational College students. The data which gathered from the lecturers and students has been evaluated with various statistical processes.**

**At the end of this study, we find out that there are meaningful differences between managers, teaching staffs and students. Again in this study, we figure out opinion differences between students who attend first and second grade, managers, teaching staffs about organizational roles, learning obstacles, and learning school culture.**

**Keywords: Learning, Organizational learning, Organizational culture, Police and The Vocational College of Police.**

# İÇİNDEKİLER

## I – GİRİŞ

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 1- Özet .....             | i   |
| 2- Abstract .....         | ii  |
| 3- İçindekiler .....      | iii |
| 4- Tablolar Listesi ..... | vi  |
| 5- Şekiller Listesi ..... | xi  |
| 6- Önsöz .....            | xii |

## II – BİRİNCİ BÖLÜM

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1. Giriş .....                 | 1 |
| 2. Araştırmanın Problemi ..... | 1 |
| 3. Araştırmanın Önemi .....    | 3 |
| 4. Araştırmanın Amacı .....    | 4 |
| 5. Sayıtlar .....              | 5 |
| 6. Sınırlılıklar .....         | 5 |
| 7. Tanımlar .....              | 6 |

## III – İKİNCİ BÖLÜM

### ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

|   |    |
|---|----|
| 1.ÖĞRENME .....   | 7  |
| 1.1. Öğrenme Kavramı .....  | 7  |
| 1.2. Öğrenme Kuramları .....  | 9  |
| 1.2.1. Öğrenmenin Davranışsal Kuramları .....   | 11 |
| 1.2.2. Öğrenmenin Bilişse Kuramları .....   | 14 |
| 1.2.3. Öğrenme Kuramları Açısından Bilişsel ve Davranışsal Ekol<br>Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar ..... | 17 |
| 1.2.4. Öğrenmenin Duyuşsal Kuramları .....  | 18 |
| 1.2.5. Öğrenmenin Nörofizyolojik Kuramları .....  | 18 |
| 1.2.6. Yeni Öğrenme Stratejileri .....  | 19 |
| 1.2.6.1. Yaşam boyu öğrenme .....   | 19 |
| 1.2.6.2. Aktif öğrenme .....  | 19 |
| 1.2.6.3. İşbirlikçi öğrenme .....   | 19 |
| 1.2.7. Bireysel Öğrenme .....   | 19 |
| 1.2.8. Organizasyonel Öğrenme .....   | 21 |
| 1.2.8.1. Sistematik şekilde problemleri çözme .....   | 21 |
| 1.2.8.2. Deneyim .....  | 21 |
| 1.2.8.3. Geçmişteki deneyimlerden öğrenme .....   | 21 |
| 1.2.8.4. Başkalarından öğrenme .....  | 21 |
| 1.2.8.5. Bilgiyi transfer etme .....  | 21 |
| 1.3. Öğrenmenin Boyutları .....   | 21 |
| 1.4. Öğrenme Aşamaları .....  | 22 |
| 1.5. Takım Halinde Öğrenme .....  | 23 |
| 1.6. İnsan Kaynakları Yatırımı .....  | 23 |
| 1.7. Öğrenmede Motive Edici Şartlar .....   | 24 |
| 2.ÖĞRENEN ÖRGÜT .....   | 22 |
| 2-1 Öğrenen Örgütün Tarihçesi ve Nedenleri .....  | 28 |
| 2.1.1. Sistem düşüncesi .....   | 28 |
| 2.1.2. Kişisel hakimiyet .....  | 28 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.3. Zihni modeller .....   | 28 |
| 2.1.4. Paylaşılan görme gücünü (VİZYONU) oluşturma .....              | 28 |
| 2.1.5. Takım halinde (EKİP) öğrenme .....                             | 29 |
| 2.2. Öğrenen Örgüt Deneyimini Artırma .....                           | 29 |
| 2.3. Öğrenen Örgütlerin Geleneksel Örgütlerle Karşılaştırılması ..... | 31 |
| 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....  | 32 |
| 3.1. Örgüt Kültürü .....  | 32 |
| 3.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri .....                                   | 35 |
| 3.2.1. Gizli sayıtlar .....   | 35 |
| 3.2.2. Değerler .....   | 36 |
| 3.2.3. Normlar .....  | 37 |
| 3.2.4. Hikayeler ve mitler .....                                      | 37 |
| 3.2.5. Törenler .....   | 38 |
| 3.3. Örgüt Kültürünün Oluşturulması .....                             | 38 |
| 3.4. Okul Kültürü .....   | 39 |
| 4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME .....   | 40 |
| 4.1. Örgütsel Öğrenmenin önemi .....                                  | 40 |
| 4.2. Örgütsel Öğrenmenin Hedefleri .....                              | 41 |
| 4.2.1. Bilginin kazanılması .....                                     | 41 |
| 4.2.2. Bilginin yayılması .....                                       | 41 |
| 4.2.3. Bilginin çözümlenmesi .....                                    | 42 |
| 4.2.4. Örgütsel hafıza .....  | 42 |
| 4.3. Örgütsel Öğrenmenin Engelleri .....                              | 42 |
| 4.3.1. Bürokrasi .....  | 42 |
| 4.3.2. Zayıf iletişim .....   | 42 |
| 4.3.3. Zayıf liderlik .....   | 42 |
| 4.3.4. Vizyonsuzluk .....   | 43 |
| 4.3.5. Katı hiyerarşi .....   | 43 |
| 4.3.6. Hacim .....  | 43 |
| 4.3.7. Kaynak kullanımı .....   | 43 |
| 4.4. Öğrenen Okul .....   | 43 |
| 4.4.1. Aktif öğrenme .....  | 44 |
| 4.4.2. Pasif öğrenme .....  | 44 |
| 4.4.3. İşbirlikçi öğrenme .....                                       | 45 |
| 4.4.4. Pozitif deperlendirme .....                                    | 45 |
| 5. POLİS .....  | 45 |
| 5.1. Polis Tanımları .....  | 45 |
| 5.2. Polis Kişiliği .....   | 48 |
| 5.3. Nasıl Bir Polis .....  | 49 |
| 5.4. Bazı Metinlerde Geçen Polis Özellikleri .....                    | 51 |
| 6. POLİS MESLEK YÜKSEK OKULU .....                                    | 54 |
| 6.1. Polis Eğitim Tarihi .....  | 54 |
| 6.1.1. Osmanlı Dönemi Polis Eğitimi .....                             | 54 |
| 6.1.2. Cumhuriyet Dönemi Polis Eğitimi .....                          | 55 |
| 6.1.3. 1980 Sonrası Polis Eğitimi .....                               | 56 |
| 6.2. Polis Meslek Yüksek Okulu Dönemi .....                           | 57 |
| 7. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....                   | 58 |

## IV – ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

|   |    |
|---|----|
| 1. Evren ve Örneklem .....  | 60 |
| 2. Ölçme Aracının Hazırlanması ve Uygulanması .....                 | 60 |
| 3. Verilerin Toplama Aracı Olarak Geçerlilik ve Güvenilirliği ..... | 61 |
| 4. Verilerin Dökümü ve İstatistiksel İşlemler .....                 | 62 |

## V – DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

|  |     |
|--|-----|
| 1. Deneklerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....  | 63  |
| 1.1. Öğrencilerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımlar .....  | 63  |
| 1.2. Öğrencilerin Bitirdikleri Lise Türlerine Göre Dağılımlar .....  | 64  |
| 1.3. Öğrencilerin İkamet Yerlerine Göre Dağılımlar .....   | 64  |
| 1.4. Öğrencilerin Daha Önceden Yüksek Öğretimde Bulunma Durumları .....  | 65  |
| Öğrencilerin Ailelerinde Bulunan Emniyet Teşkilatında Çalışanların<br>Dağılımları .....  | 65  |
| 1.6. Personelin Yaş Durumları İle İlgili Dağılımlar .....  | 66  |
| 1.7. Personelin Meslek Kıdemlerine Göre Dağılımlar .....   | 66  |
| 1.8. Personelin Okulda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlar .....  | 67  |
| 1.9. Personelin Aldığı Ödül ve Takdir Sayıları Dağılımı .....  | 67  |
| 1.10. Personelin Aldığı Ceza Sayıları Dağılımı .....   | 67  |
| 2. Öğrenen Okulla İlgili Bulgu ve Yorumlar .....   | 68  |
| 2.1. Örgütsel Rollerle İlgili Bulgu ve Yorumlar .....  | 70  |
| 2.1.1. Öğrencilerin Kişisel Özellik Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle<br>İlgili Bulgu ve Yorumlar .....   | 86  |
| 2.1.2. Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Kişisel Özellik Değişkenine<br>Göre Örgütsel Rollerle İlgili Bulgu ve Yorumlar .....                    | 86  |
| 2.2. Örgütsel Engellerle İlgili Bulgu ve Yorumlar .....  | 108 |
| 2.2.1. Öğrencilerin Kişisel Özellik Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle<br>İlgili Bulgu ve Yorumlar .....                                       | 117 |
| 2.2.2. Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Kişisel Özellik Değişkenine<br>Göre Örgütsel Engellerle İlgili Bulgu ve Yorumlar .....                  | 122 |
| 2.3. Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Bulgu ve Yorumlar .....  | 131 |
| 2.3.1. Öğrencilerin Kişisel Özellik Değişkenine Göre Öğrenen Okul<br>Kültürü Oluşturmayla İlgili Bulgu ve Yorumlar .....                         | 149 |
| 2.3.2. Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Kişisel Özellik Değişkenine<br>Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Bulgu<br>ve Yorumlar ..... | 157 |

## VI – BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

|   |     |
|---|-----|
| 1. Özet .....   | 170 |
| 2. Sonuçlar .....   | 171 |
| 2.1. Örgütsel Rollerle İlgili Sonuçlar .....                  | 171 |
| 2.2. Örgütsel Engellerle İlgili Sonuçlar .....                | 175 |
| 2.3. Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Sonuçlara ..... | 179 |
| 3. Öneriler .....   | 187 |
| 3.1. Örgütsel Rollerle İlgili Öneriler .....                  | 187 |
| 3.2. Örgütsel Engellerle İlgili Öneriler .....                | 187 |
| 3.3. Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Öneriler .....  | 188 |
| 4. Kaynakça ve Ekler Listesi .....                            | 189 |

## VII – EKLER

|   |     |
|---|-----|
| 1. Öğrencilere Uygulanan Anket Form Örneği .....                      | 191 |
| 2. Yönetici ve Öğretim Elemanlarına Uygulanan Anket Form Örneği ..... | 194 |
| 3-POLİS YILDIZI ÖZELLİKLERİ .....                                     | 197 |

## TABLolar LİSTESİ

| <b><u>TABLO NO</u></b>  | <b><u>SAYFA NO</u></b> |
|---|------------------------|
| 1:Öğrenme Kuramlarının Karşılaştırılması  | 17                     |
| 2:Öğrenmenin Boyutlar   | 21                     |
| 3:İnsan Kaynaklarına Yapılan Yatırım İle Bilgi Toplumu İlişkisi   | 23                     |
| 4:Öğrenen Örgütlerin Bilen, Anlayan ve Düşünen Örgütlerle Karşılaştırılması                                     | 29                     |
| 5:Öğrenen Örgüt Geleneksel Örgüt Karşılaştırılması  | 30                     |
| 6:Okullar İçin Örgütsel Öğrenme Modeli  | 43                     |
| 7:Evren – Örneklem Küme Dağılım Sayıları  | 60                     |
| 8: Öğrencilerin Yaşlarına Göre Dağılımları  | 63                     |
| 9: Öğrencilerin Bitirdikleri Lise Türlerine Göre Dağılım Sayıları ve Yüzdeleri                                  | 64                     |
| 10: Öğrencilerin Oturdukları Yerleşim Birimine Göre Dağılım Sayıları ve Yüzdeleri                               | 64                     |
| 11: Öğrencilerin Yüksek Öğretim Programında Bulunma Durumlarına Göre Dağılım Sayıları ve Yüzdeleri              | 65                     |
| 12: Öğrencilerin Emniyet Teşkilatında Çalışan Yakını Bulunma Durumlarına Göre Dağılım Sayıları ve Yüzdeleri     | 66                     |
| 13:Personelin Yaşlarına Göre Dağılım Sayıları ve Yüzdeleri  | 66                     |
| 14: Personelin Meslek Kıdemine Göre Dağılım Sayıları ve Yüzdeleri   | 66                     |
| 15: Personelin Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılım Sayıları ve Yüzdeleri                                       | 67                     |
| 16: Personelin Meslek Yaşamında Aldığı Ödül ve Takdire Göre Dağılım Sayıları ve Yüzdeleri                       | 67                     |
| 17: Personelin Meslek Yaşamında Aldığı Cezaların Sayısal ve Yüzde İfadeleri                                     | 67                     |
| 18:Öğrenen Okulla İlgili Guruplara Göre Dağılım Sayıları, Aritmetik Ortalamaları                                | 69                     |
| 19:Öğrenci ve Personelin Örgütsel Rollerle İlgili Görüşlerinin Sayı ve Yüzdeleri                                | 70                     |
| 20:Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Örgütsel Rollerle İlgili Görüşlerin Varyans Analiz Değerleri | 74                     |
| 21: yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencilerin görüşlerinin varyans (p güvenilirlik) analiz değerleri      | 75                     |
| 22: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin görüşlerinin varyans (p) analiz Değerleri                   | 76                     |
| 23: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin görüşlerinin varyans (p) analiz Değerleri                   | 76                     |
| 24: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin görüşlerinin varyans (p Güvenilirlik ) analiz Değerleri     | 77                     |
| 25: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin görüşlerinin varyans (p Güvenilirlik ) analiz Değerleri     | 78                     |
| 26: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin görüşlerinin varyans (p Güvenilirlik ) analiz Değerleri     | 79                     |
| 27: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin görüşlerinin varyans(p) analiz Değerleri                    | 80                     |
| 28: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin görüşlerinin varyans (p Güvenilirlik) analiz Değerleri      | 80                     |
| 29: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin görüşlerinin varyans (p Güvenilirlik) analiz Değerleri      | 81                     |
| 30: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin görüşlerinin varyans (p Güvenilirlik) analiz Değerleri      | 82                     |
| 31: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin görüşlerinin varyans (p Güvenilirlik) analiz Değerleri      | 82                     |

|   |     |
|---|-----|
| 32: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin görüşlerinin varyans (p Güvenilirlik ) analiz Değerleri   | 83  |
| 33: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin görüşlerinin varyans(p) analiz Değerleri  | 84  |
| 34: Öğrenen okulda örgütsel rollerle ilgili araştırmaya katılan gruplara göre dağılım sayıları aritmetik ortalamaları t ve p değerleri                        | 85  |
| 35: Öğrencilerin kişisel özelliği değişkenine göre örgütsel rollerle ilgili ortalamalarının fark sınanması (varyans analizi)                                  | 86  |
| 36: Öğrencilerin Bitirdikleri Lise Türü Değişkenine Göre Örgütsel rollerle ilgili ortalamalarının fark sınanması( varyans analizi)                            | 88  |
| 37: Öğrencilerin Oturdukları Yer Değişkenine Göre Örgütsel rollerle ilgili ortalamalarının fark sınanması( varyans analizi)                                   | 90  |
| 38: Öğrencilerin Oturdukları Yer Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle ilgili alt grupların Scheffe Testi Sonuçları                               | 91  |
| 39: Öğrencilerin Oturdukları Yer Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle ilgili alt grupların Scheffe Testi Sonuçları                               | 92  |
| 40: Öğrencilerin yüksek öğretim programında bulunma Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle ilgili ortalamalarının fark sınanması                                  | 93  |
| 41: Öğrencilerin Emniyet Teşkilatında Yakını Olma Değişkenine Göre Öğrenen Okulla İlgili Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları                               | 94  |
| 42: personelin yaş dağılımı Değişkenine Göre Öğrenen Okulla İlgili Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları   | 96  |
| 43: personelin yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle ilgili alt grupların Scheffe Testi Sonuçları   | 97  |
| 44: personelin yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle ilgili alt grupların Scheffe Testi Sonuçları   | 98  |
| 45: personelin mesleki kıdem değişkenine göre Örgütsel rollerle ilgili ortalamalarının fark sınanması( varyans analizi)                                       | 99  |
| 46: Yönetici ve öğretim elemanlarının meslek kıdem değişkenine göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle ilgili alt grupların Scheffe Testi Sonuçları             | 101 |
| 47: yönetici ve öğretim elemanlarının meslek kıdem değişkenine göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle ilgili alt grupların Scheffe Testi Sonuçları             | 102 |
| 48: Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okulla İlgili Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları                     | 103 |
| 49: Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle ilgili alt grupların Scheffe Testi Sonuçları    | 104 |
| 50: Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle ilgili alt grupların Scheffe Testi Sonuçları    | 105 |
| 51: Personelin Aldığı Ödül veya Takdir Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                               | 106 |
| 52: Personelin Aldığı Ceza Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)   | 107 |
| 53: Öğrenci Ve Personelin Örgütsel Engellerle İlgili Görüşlerinin Sayı, Yüzde, Aritmetik Ortalama Standart Sapmaları ve Anlamlılık Düzeyi ( F ve p) Değerleri | 108 |
| 54: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencileri Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )   | 110 |
| 55: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )   | 111 |
| 56: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri )  | 112 |
| 57: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi   |     |



|  |     |
|--|-----|
| (p - Değerleri )   | 113 |
| 58: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri )   | 113 |
| 59: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri )   | 114 |
| 60: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri)  | 115 |
| 61: Öğrenen okulda Örgütsel Rollerle İlgili Araştırmaya Katılan Guruplara Göre Dağılım Sayıları, Aritmetik Ortalamalar, t ve p Değerleri                     | 116 |
| 62: Öğrencilerin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)  | 117 |
| 63: Öğrencilerin Lise Türü Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)  | 118 |
| 64: Öğrencilerin Oturdukları Yerleşim Alanı Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                       | 119 |
| 65: Öğrencilerin Yüksek Öğretim Programında Bulunma Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)               | 120 |
| 66: Öğrencilerin Emniyet Teşkilatında Yakını Olma Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                 | 121 |
| 67: Personelin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)  | 122 |
| 68: Personelin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Engellerle İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları  | 123 |
| 69: Personelin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Engellerle İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları  | 124 |
| 70: Personelin Meslek Kıdemi Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                                      | 125 |
| 71: Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslek Kıdemi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Engellerle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları         | 126 |
| 72: Personelin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                              | 127 |
| 73: Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Engellerle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları | 128 |
| 74: Personelin Aldığı Ödül ve Takdir Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                              | 129 |
| 75: Personelin Aldığı Ceza Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)  | 130 |
| 76: Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Frekans, Yüzdeler, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyi ( F ile p ) Değerleri                | 131 |
| 77: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri)   | 135 |
| 78: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri)  | 136 |
| 79: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri)   | 137 |
| 80: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri)  | 138 |
| 81: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri)   | 171 |
| 82: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )   | 140 |
| 83: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri )  | 140 |

|  |     |
|--|-----|
| 84: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri )  | 141 |
| 85: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )   | 142 |
| 86: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )   | 143 |
| 87: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )   | 144 |
| 88: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )   | 144 |
| 89: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p –Değerleri)  | 145 |
| 90: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )   | 146 |
| 91: Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )   | 147 |
| 92: Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Araştırmaya Katılan Deneklerin Guruplara Göre Dağılım Sayıları, Aritmetik Ortalamalar, t ve p Değerleri            | 147 |
| 93: Öğrencilerin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)  | 149 |
| 94: Öğrencilerin Lise Türü Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)  | 150 |
| 95: Öğrencilerin Oturulan Yer Değişkenine Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                             | 151 |
| 96: Öğrencilerin Yüksek Öğretim Programında Bulunma Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                   | 152 |
| 97: Öğrencilerin Emniyet Teşkilatında Yakını Olma Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                     | 153 |
| 98: Öğrencilerin Oturdukları Yerleşim alanı (İkamet Yerlerine) Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları  | 155 |
| 99: Öğrencilerin Oturdukları Yerleşim alanı (İkamet Yerlerine) Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları  | 155 |
| 100: Öğrencilerin Oturdukları Yerleşim alanı (İkamet Yerlerine) Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları | 156 |
| 101.:Personelin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)  | 157 |
| 102: Personelin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları  | 158 |
| 103: Personelin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları  | 159 |

|  |     |
|--|-----|
| 104: Personelin Meslek Kıdemi Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                                       | 160 |
| 105: Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslek Kıdemi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları         | 161 |
| 106: Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslek Kıdemi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları         | 162 |
| 107 : Personelin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                              | 163 |
| 108: Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları | 164 |
| 109: Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları | 165 |
| 110 : Personelin Aldıkları Ödül veya Takdir Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                         | 166 |
| 111 : Personelin Aldıkları Ceza Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)                                     | 168 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| <u>ŞEKİL NO</u>              | <u>SAYFA NO</u> |
|------------------------------|-----------------|
| 1: Öğrenme – Eğitim İlişkisi | 8               |
| 2: Öğrenme Döngüsü           | 9               |

## ÖNSÖZ

2001 yılında çıkartılan 4652 sayılı POLİS YÜKSEK ÖĞRETİM KANUNU ile ön lisans eğitime başlayan Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulu yaşadığı milenyum çağının bilincinde olarak ülkemizin ihtiyacı olan *polislerini* yetiştirmektedir. Bu görev polis meslek yüksek okulları yerine getirmektedir. Burada sadece bu fiziksel yapıdan değil aynı zamanda öğrenci, yönetici, öğretim elemanı ve teşkilatın değişik çalışma birimlerinde bulunan ve ihtiyaç duyulan *polisi* yetiştirme, mesleğe hazırlama vizyonu da yerine getirilmektedir.

Bu gün kurumların ve işletmelerin en çok önem verdikleri konu insan kaynağının geliştirilmesidir. Emniyet Teşkilatının bir parçası olarak Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulu da ülkemizin güvenli geleceğinin teminatçısı ve huzur toplumun garantörleri olarak; mesleğe hazırlanan bireyleri (Öğrencileri) modern toplumların algıladıkları şekilde ***öğrenen organizasyon*** olarak eğitime projesine katkıda bulunmak için bu araştırmaya başladık. Bu çalışmanın insan hak ve hukukunun korunmasında, asayiş ve huzurun sağlanmasında yeni eğitim birimlerinin dizayn edilmesinde katkıda bulunacağını inanıyoruz.

Ülke insanımızı, okulda çalışan tüm yönetici ve öğretim elemanları ile her şeyden önemlisi öğrencilerimizi çok seviyoruz. Onların yapacakları görevlerinin ülke topraklarımızla sınırlı kalmayıp dünya barış ve güvenliğine de hizmet edeceğine inanıyoruz.

Yapılan bu araştırmada değerli zamanlarını bana ayırıp danışmanlığımı kabul eden sayın hocam Prof. Dr. Yüksek ÖZDEN'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Anketlerin hazırlanması sırasında yardımların esirgemeyen başta Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Yardımcım Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM ve Fırat Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Fatih TÖREMEN'e ve okulumuz eğitim şube çalışanlarına ve anketleri cevaplandırıp teslim eden tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Refik ÜRK

BALIKESİR Polis Meslek Yüksek Okulu – 2004

**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLARAK  
POLİS MESLEK YÜKSEK OKULLARI  
(BALIKESİR POLİS MESLEK YÜKSEK OKULU ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**Refik ÜRK**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. Yüksel ÖZDEN**

## Ö Z E T

Polis Meslek Yüksek Okullarının ÖĞRENEN ORGANİZASYON olarak incelenmesi için yapılan bu araştırmada Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunun Öğrenen Organizasyon olma yolunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencilerin örgütsel roller, örgütsel engeller ve öğrenen okul kültürü ile ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunu tespit edebilmek içinde Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda görevli personel ile 2003-2004 Eğitim ve öğretim yılında öğrenim görmekte olan 1. ve 2. sınıf öğrencilerin bu konudaki görüşleri arasında farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır. Uzman görüşü ve incelemesinden geçtikten sonra hazırlanan iki adet 50 şer soruluk anket formu Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda görev yapmakta olan personel ile 1. ve 2. sınıfta öğrenim görmekte olan öğrencilere uygulanarak elde edilen verilerle çeşitli istatistiksel işlemler ve tablolarla karşılaştırmalar yapılmıştır.

Yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğrenci görüşleri ile yönetici ve öğretim elemanları arasındaki görüş farkları ortaya çıkarılmıştır. Yine öğrencilerin kendi aralarında (1. ve 2. sınıf) oluşan görüş farkları ile yönetici ve öğretim elemanlarının örgütsel roller, öğrenme engelleri ve öğrenen okul kültürü oluşturmadaki görüş farklılıkları yüzdelerle tablolarla tespit edilip ortaya çıkarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler :** Öğrenme, öğrenen örgüt, örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, polis ve polis meslek yüksek okuludur.

## **A B S T R A C T**

**In this study, Police College has been investigated as learning organizations by figuring out the opinions of lectures from the point of organizational roles, organizational obstacles and school culture. For this, a survey has been developed for exposing their viewpoints to organizational roles, organizational obstacles and school culture etc. The survey instrument has been evaluated by experts. After it has been applied to managers and first and second graders of Balıkesir Police Vocational College students. The data which gathered from the lecturers and students has been evaluated with various statistical processes.**

**At the end of this study, we find out that there are meaningful differences between managers, teaching staffs and students. Again in this study, we figure out opinion differences between students who attend first and second grade, managers, teaching staffs about organizational roles, learning obstacles, and learning school culture.**

**Keywords: Learning, Organizational learning, Organizational culture, Police and The Vocational College of Police.**



# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Polis Meslek Yüksek Okulları olarak 2001 yılında ön lisans eğitimine başlayan, geleceğin polislerini mesleğe hazırlayan kurum olarak Polis Meslek Yüksek Okulları'nın öğretim elemanları ile yöneticiler, öğrenim görmekte olan 1. ve 2. sınıf öğrenciler üzerinde yapılan ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLARAK POLİS MESLEK YÜKSEK OKULLARI (BALIKESİR P.M.Y.O. ÖRNEĞİ) konulu araştırmanın; bu bölümde problem durumu, önemi, amacı, sayıltılar, sınırlılıkları ve konuyla ilgili tanımlar verilmiştir.

## 2. Problem

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin meydana getirdiği yoğun değişmelerin insanı olduğu kadar, insanın işe ve çalışma hayatına bakış açısında değiştireceği, hatta bu değişimin günümüzde başladığı söylenebilir. Bilgi toplumunda yaşayarak öğrenme, kendi kendini eğitme sorumluluğu ve yaşam boyu öğrenme gibi kavramlar ön plana çıkmış, hatta öğrenme kavramı artık bireysel sınırlarını aşacak şekilde ele alınmıştır.

Bilgi toplumunda yetiştirilmesi hedeflenen insan modeli; nasıl öğreneceğini bilen, kendisini değişime uyarlayabilen, hiçbir bilginin güvenli olmadığını yalnızca bilgiyi araştırma sürecinin güvence sağlayacağını fark eden insanlardır.

Öğrenme, gelişme ve yetişme hayatta kalabilmek ve süreklilik için fonksiyonel kavramlardır. İnsanoğlunun günümüzde öğrenme yönündeki derin isteğine paralel olarak sosyal örgütler açık, uyumlu, kolayca yapılandırılabilen yada içeriden yeniden desenleşebilen sistemlerdir.

Bilgi toplumunun bu özellikleri değişim kavramına paralel olarak başka kavramları da beraberinde getirmiştir. Bireylerin öğrenmeyi öğrenmesi ve alışkanlık haline getirmesi anlamında “kendini geliştirme” grup boyutunda “grup geliştirme” ve örgüt çapında “örgüt geliştirme” ve toplumsal anlamda “toplum geliştirme”dir. Gelişme öğrenmeye dayalı olduğundan bu kavramlar “örgütsel öğrenme” kavramının ortaya çıkmasına kaynaklık etmişlerdir.

Senge (2002:155), örgütlerin yalnızca öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiğini, bireysel öğrenmenin, örgütün öğrenmesini garanti etmeyeceğini, ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme olmayacağını açıklar. Belli bir düzeyden sonra bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için pek önemli değildir. Bireylerin yoğun öğrenme aktiviteleri sonucunda , örgütsel öğrenme ortaya çıkmayabilir. Bunun aksine takımların öğrenmesi durumunda, tüm örgüt öğrenme için bir küçük evren haline gelir. Kazanılan deneyimler eyleme dönüştürülür. Geliştirilen beceriler başka bireylere ve başka takımlara aktarılabilir, takımın başarıları örgütün tümü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilir.

Tüm örgütlerde öğrenme, değişim ve gelişim içindir. Öğrenme kültürü kavramı her hangi bir değişme düşüncesi için hayati önem taşır ( Töremen, 1999 : 3). Özellikle eğitim örgütlerindeki karmaşık yapıyı anlayan görüşlerini açıklayan, cesaretlendiren ve ortak düşüncelerden yeni modeller geliştiren personele ihtiyaç vardır.

Örgütlerin başarısı çalışan personele bağlıdır. Personelin kalitesi, kullandığı teknikler ve yardımcı personelin becerisi de başarıyı etkileyen faktörlerdendir. Örgütlerde kaliteyi ortaya çıkarabilmek için örgüt içindeki herkesin bilgisi, isteği ve enerjisine ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Bir yönetim sistemi tarafından sürekli eğitilme, yetiştirilme, deneyim artırmak için dönüşümlü çalışma ve beceri geliştirmek için planlı görevlendirme bir yöneticinin gelişmesinin beşte dördü, içinde iş gördüğü ortam ve atmosferden ve benimsediği uygulamalardan ileri gelir (Töremen, 1999 : 4).

Bir eğitim-öğretim kurumu olarak okulun fonksiyonlarında da geçmişten günümüze gelinceye kadar önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Okulun bu hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi ve bilgi toplumunun gereklerini yerine getirebilmesi “Öğreten Örgüt” anlayışından sıyrılarak “Öğrenen Örgüt “ anlayışına geçişi benimseme hızıyla orantılıdır.

Okulun öğrenen okul olma zorunluluğu onun “ sosyal düzende gerekli düzeltmelerin yapılmasına yardımcı olması (Bursalıoğlu,1994:34) özelliğine de dayanır. Gelişme durumundaki her ülkede olduğu gibi, değişen kültürü değerlendirip, toplum için en uygun yöne sokabilecek güçte bireyler yetiştirmesi, okulun ancak öğrenen bir örgüt olmasıyla gerçekleşir.

Öğrenen okul, öğrencilerin aktif olduğu “öğretme“ değil “öğrenme” etkinliğinin ön planda olduğu okuldur. Öğrenen okul, içinde yer aldığı ana sistemin izin verdiği oranda

değişimi ve kendi içinde yeniden yapılanmayı gerçekleştirmeye çalışır. Öğrenen okulda öğretmenler ve öğrenenler ayrımı yoktur. Okul müdüründen müstahdemine, öğrencisine, velisine kadar herkes öğrenendir (Fındıkçı, 1996). Öğrenme ise birey, takım ve kurum düzeyinde olur. Okul değişimi yakalamayı bilebilen, kendini yenilemeyi ve güncel olabilmeyi öğrenme sayesinde başarır.

Öğrenen okul, insan kaynaklarının sürekli olarak gelişmesine yön veren okul olacaktır. Öğrenen okul, öğrenerek kendini yenileyen, öğrenmeyi teşvik eden, personel geliştirmeyi ön plana çıkaran, değişmek için öğrenen, öğretmenlerin çalışma arkadaşı olarak algılandığı, okul içerisinde personeli çalışma ortamında başarılı kılacak ve üyelerce kabul edilebilir. Bir öğrenme iklimine zemin hazırlanan krizlerden uzak okuldur. Bütün bu gerçeklerden hareketle kısaca şunu diyebiliriz ki öğrenen örgütlerin açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenme politikasına sahip olmalarından ötürü; böyle bir anlayışa dayalı bir yapılanma, bilgi toplumu olma yolunda hızlı ilerlemelerin yaşandığı son yıllarda ayakta kalabilme ve rekabetçi bir stratejiye sahip olabilmenin bir gereği haline gelmiştir.

Batı ülkelerinde öğrenen okulla ilgili çalışmalar her geçen gün artarak devam etmektedir. Ülkemizde ancak 1998 yılında ilk kez ‘Devlet Liseleri ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri’ konulu araştırma ile Töremen tarafından gündeme getirilmiştir. Bu çalışmalar Emniyet Teşkilatı eğitim birimlerine katkısı olacağı düşünülerek ‘**Öğrenen Organizasyon Olarak Polis Meslek Yüksek Okulları (Balıkesir P.M.Y.O. Örneği)**’ ile araştırma konusu seçilmiştir. Yapılan çalışmada polis okullarının öğrenen organizasyon olup olmadığı ile Balıkesir P.M.Y.O.’nun öğrenen okul olmadaki durumu nedir ?

### **3. Araştırmanın Önemi**

Bu çalışmada öğrenen okul modelinin daha iyi anlaşılabilmesi ve uygulamada kalite artırıcı yönünden yararlanılabilmesi için 2001 yılında 4652 sayılı POLİS YÜKSEK ÖĞRENİM yasasıyla ön lisans eğitime geçen polis meslek yüksek okullarındaki “Öğrenen Örgüt” olmayla ilgili literatürde geçen şekliyle açığa kavuşturulmasına çalışılmıştır. Yine bu alanda 1999 yılında Fırat Üniversitesinde Doktora çalışması yapan Fatih TÖREMEN’İN araştırmalarından yararlanılmıştır.

Özellikle ülkemiz koşulları dikkate alındığında; okullarda hizmeti yürüten en önemli unsurlardan biri olan, potansiyel olarak okulu öğrenen ve daha etkili bir örgüt yapmada anahtar bir rol oynamalarından ötürü öğretim elemanları ile yöneticilerin örgütsel öğrenmedeki rollerinin belirlenmesi ve engellerin ortaya konması hedeflenmiştir. Bu açıdan PMYO'lar incelendiğinde de polis meslek yüksek okullarında öğretim elemanı eksikliği ve yöneticilerin öğretim liderlik davranışlarının istenilen düzeyde olmaması bu araştırmanın emniyet teşkilatına temel kaynak olarak personel (*polis memuru*) yetiştiren polis meslek yüksek okulları için önem arz ettiği ortadadır.

Öte yandan örgütsel öğrenmenin ikinci derecesini okulun gelişme konusu, yönetim ve karar verme süreçlerinin oluşturması nedeniyle yöneticilerin örgütsel öğrenmedeki rollerinin belirlenmesi ve engellerin ortaya konmasıyla birlikte öğrenen okul kültürü oluşturma önemli görülmüş ve bu alandaki eksiklik ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

#### **4. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın genel amacı 2001 Eğitim ve Öğretim yılından itibaren ön lisans eğitime geçen PMYO'larının öğretim elemanları ve yöneticilerinin örgütsel öğrenme konusunda beklenen rolleri, örgütsel öğrenmenin engellerini belirlemek ve öğrenen okul kültürü oluşturmaktır. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır..

1. PMYO'da yönetici ve öğretim elemanlarının rolleri nasıl olmalıdır.?
2. Polis Meslek Yüksek Okullarında örgütsel öğrenmenin engelleri nelerdir.?
3. PMYO için öğrenen okul kültürü nasıl oluşturulabilir.?
4. Örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak;
  - a) Beklenen roller,
  - b) Örgütsel öğrenmenin engelleri,
  - c) Öğrenen okul kültürü oluşturma konusunda 2003-2004 Eğitim ve öğretim yılında PMYO'da çalışan yöneticiler ve öğretim elemanları ile 1. ve 2. sınıfta eğitim – öğretimlerine devam etmekte olan öğrencilerin görüşleri arasında yaş , kıdem ve daha önceden Polis Okulunda çalışma yılı ile meslek yaşamında aldığı ödül veya cezasının bulunup bulunmaması açısından anlamlı bir farklılık var mıdır.?

- d) Eğitim – öğretimleri devam etmekte olan öğrencilerin yaş, bitirilen lise türü, ikamet yerleri, daha önce herhangi bir üniversite programına katılıp katılmadıkları ile ailede bulunan emniyet teşkilatında çalışanın bulunup bulunmaması açısından fark durumları var mıdır?

## 5. Sayıtlar

- a) Literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerin yeterli olduğu düşünülmektedir.
- b) Veri toplama aracı araştırmanın amacının gerçekleştirilmesini sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.
- c) Anket yoluyla elde edilen bilgiler, 2003-2004 Eğitim ve öğretim yılında PMYO’da ankete katılan yönetici , öğretim elemanı ve öğrencilerin görüşlerini yansıtmaktadır.

## 6. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2003-2004 Eğitim ve öğretim yılında Türkiye’nin 25 Polis Meslek Yüksek Okulundan biri olan BALIKESİR PMYO’nun yönetici, öğretim elemanı ile 1. ve 2. sınıf öğrencilerinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Polis Meslek Yüksek Okullarında öğrenen organizasyonla ilgili örgütsel roller, örgütsel engeller ve öğrenen okul kültürü ile ilgili Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulu yönetici , öğretim elemanın anket sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
3. Polis Meslek Yüksek Okullarında öğrenen organizasyonla ilgili örgütsel roller, örgütsel engeller ve öğrenen okul kültürü oluşturma ile ilgili Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda 2003-2004 Eğitim ve Öğretim döneminde 1. ve 2. sınıfta bulunan öğrencilerin bu konudaki hazırlanan anket sorularına cevap olarak verdikleri görüşleri ile sınırlıdır.

## 7. Tanımlar

**Öğrenme** :Öğrenme; eylem-sonuç ilişkisi konusunda bilginin içinde bulunduğu süreç ve bu ilişkiler üzerine çevre etkisinin gelişmesidir.( Töremen, 1999 : 6).

**Öğrenen örgüt**:Öğrenen örgüt; öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüttür(Koçel,1995:277). Öğrenen örgüt insanların nasıl değişebileceklerini, kendi gerçeklerini nasıl üretebileceklerini keşfettikleri yerdir. Başka bir ifadeyle öğrenen örgütler, örgütlerde deneyime dayalı performans geliştirme veya yeniden oluşturma süreci yada kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.( Töremen, 1999 : 6-7).

**Örgüt kültürü**:Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel kültür sadece bir betimleme değildir. Örgütün kendi içindeki bir betimlemesidir(Çelik, 1997:36).

**Örgütsel öğrenme**:Örgütsel öğrenme; örgütün işgücü becerisini kullanma yollarını geliştirerek, etkililik, bilgi ve kültür etrafında günlük işleri organize etme ; öğrenmeye öncelik veren örgütlerdeki süreç, yeni etki-sonuç haritalarının benimsenmesi ve örgütsel problemlerin başarılı olarak ortaya konmasıdır (Töremen, 1999 : 7).

**Polis** : Toplumsal düzen ve güvenliğin sağlanmasında, suçun önlenmesinde ve suç faillerinin adalete tesliminde görevli kişi ve örgütün adıdır. Emniyet Teşkilatı Kanununun 1. maddesinde “POLİS; asayişi, amme, şahıs tasarruf emniyetini ve mesken masuniyetini korur. Halkın ırz, can ve malın muhafaza ve ammenin istirahatını temin eder. Kanun ve nizamnamelerin kendisine verdiği görevleri yerine getirir.” Hükmündeki ifadesiyle polis tanımıyla birlikte görev ve yetkileri belirlenmiştir.

**Polis Meslek Yüksek Okulu** : Emniyet Teşkilatının polis memuru ihtiyacını karşılamak üzere ön lisans düzeyinde eğitim – öğretim ve uygulama yapan yüksek öğrenim kurumu olarak 4652 sayılı POLİS YÜKSEK ÖĞRETİM Kanununun 2. maddesinde tanımlanmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMINA KURAMSAL YAKLAŞIM

#### 1. ÖĞRENME

**1.1. Öğrenme Kavramı:** Dünyada bulunan canlılardan, insanın ayrıldığı tek yönü öğrenebilme özel yeteneklerinin bulunmasıdır. İnsanın canlılığının devamı, diğer canlılarla ilişkileri ve yaşamış olduğu çevreye uyumu ve bu ilişkilerine yeni anlamlar katabilmesi onun kendine anlam katması öğrenme yetenekleriyle ilgili üstünlüğünden kaynaklanmaktadır. Öğrenme her şeyden önce insanın kendini tanımlaması ve çevresiyle olan ilişkilerinin düzeyini belirlemede çok önemli bir faktördür.

Küreselleşmenin etkisiyle doğan bilgi çağı, teknolojinin hızla gelişimini, makineleşmeyi ve dolayısıyla da otomasyonu beraberinde getirmiştir. Organizasyonlarda ve yeni işletmelerde çağın ihtiyacı olan gelişmelere ihtiyaç vardı. Bu gelişme ve değişimler de ancak eğitimle mümkündür. İnsan kaynağının eğitimi bir yandan yeniliklere uyum sağlama, diğer taraftan da mevcut bilgi ve becerilerinin artırılması ile olmaktadır. Bu bakımdan eğitimin genel olarak ekonomik ve sosyal-insancıl olmak üzere iki amacı vardır (Kaya, 2001 : 73).

Öğrenme insanın var olduğu günden bu yana devam eden ve insanın olduğu her konumda mutlaka gerçekleşen bir etkinliktir. İnsanoğlu evrende varlığını sürdürdüğü müddet içinde öğrenme olgusu devam edecektir. Çünkü öğrenme insanın canlılığının devamı ve vazgeçilmez bir parçasıdır. İnsanın diğer canlılardan olduğu kadar kendi hem cinsleri arasındaki farklılıkları da sadece ve sadece öğrenmesinden kaynaklanan farklılıklarıdır.

Öğrenci başarısının nitelikli olarak zenginleşmesi, zihnini kullanması, öğrenmenin bireyselliğini ön plana çıkarmaktadır. Yeni okulda öğrenmenin estetik, toplumsal ve bilimsel açıdan değer taşımaya önem verilmektedir. Çağdaş yaklaşımlarda bilgi geçici bir birikim olarak kabul edildiğinden eğitimin amacı bilgiyi derinlemesine öğretmektir. Öğrencide bu bilgilenmeler formal bilim dallarının etkileşimiyle ve zeka çeşitlerini geliştirmeye gerçekleşmektedir. Öğrenme, öğretim yöntem ve tekniklerinde bazı değişiklikler yapmaktan çok yeniden yapılanma ile olacaktır. Bu yapı içerisindeki en önemli kavram öğrenen okul olma sürecidir. Özden'e göre gerçek anlamda öğrenmeyi hedefleyen eğitim sisteminden ise şu sonuçlar beklenir;

Öğretim, öğrencilerin bilgi depolaması yerine bilgi üretmesi esas alınır.

Öğrenme, sözel ve mantıksal zeka yanında sosyal, duygusal, benlik ve görsel gibi çok

yönlü zeka yeteneklerini geliştirmeye yönelik olarak düzenlenir.  
Öğrenme, ansiklopedik bilgi yerine derinliğini bilgilendirmeyi hedefler.  
Müfredat, tüm akademik disiplinleri kapsayacak bütünlük arz eder.  
Öğrencilere, öğrenmeyi öğrenme konusunda yeteneklerine uygun alanlarda çalışma fırsatı verilmelidir( Özden, 1999:10).

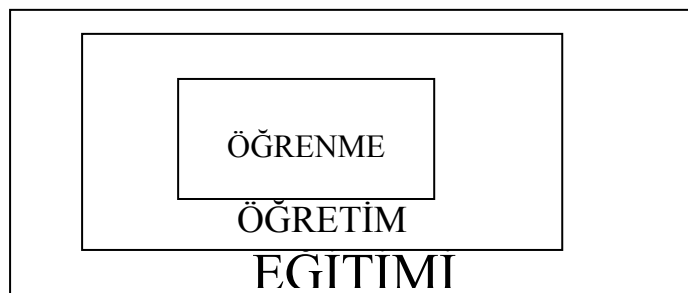
Öğrenme ; tekrarlar ve yaşantılar sonucu davranışlarda meydana gelen oldukça kalıcı değişiklikler olarak tanımlanmaktadır.Bu tanımda yer alan üç temel nokta;

- 1-Öğrenme, davranışlarda değişiklikler yaratma sürecidir. Bu değişiklikler olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz şekilde de olabilir
- 2-Davranış değişiklikleri tekrarlar yada yaşantılar sonucu meydana gelmektedir.
- 3-Davranış değişikliğinin uzun süreli olması öğrenme gerçekleşmesi için gereklidir. (Güney, 2000:142).

Öğrenme; eylem – sonuç ilişkisi konusunda bilginin içinde bulunduğu süreç ve bu ilişkiler üzerine çevre etkisinin gelişmesi olup hayatta kalabilmek ve süreklilik için fonksiyonel bir kavramdır. Öğrenme geleceğin bir ihtiyacı olup bilgi çağının uygulama ve teorileridir. Yine öğrenme öğrenen örgütlerin sanat ve uygulaması olarak tanımlanabilir (Töremen, 1999:9).

Öğrenme; bireyin yaşam çevresiyle uyumu ve bu çevreyle olan ilişkilerinin sonucunda etkilenmelerden kazandığı yeni davranışlar ve eski davranışlarından kurtulması olarak ta tanımlanabilir. Çevreye uyum sağlama süreci olarak tanımlanan öğrenmede davranışları ihtiyaçları daha iyi karşılayabilecek şekilde düzene koyma ve bunları yeni durumlara göre organize etmedir. Sosyal çevreye uyum sağlama sürecinde insan davranışlarının değiştirilmesi olarak öğrenme bir başka şekliyle de tanımlanabilir.

Öğrenme kavramını eğitim ve öğretim kavramlarından ayırmamız gerekmektedir. Eğitimde temel hedef, kişide oluşan davranışın olumlu ve istendik yönde olmasıdır. Öğrenme sürecinde ise, davranış değişikliği hem olumlu hem de olumsuz yönde olabilir. Öğretimde hem olumlu hem de olumsuz yönde davranış geliştirilebilir. Ancak öğretimde öğrenme, bir kişi yada bunun yerine geçecek bir araç tarafından gerçekleştirilir. Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere öğrenme kavramı eğitim ve öğretim kavramlarının temelini oluşturmaktadır (Güney, 2000:143).

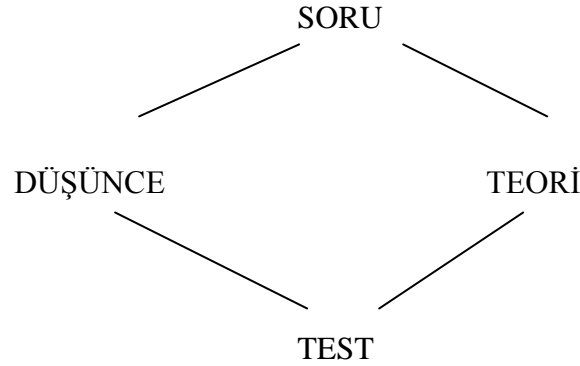


Şekil :1



Öğrenme; insan olmanın anlamını kavrama, kendimizi yeniden tanımlamadır. Öğrenmeyle şimdiye kadar hiçbir zaman yapamadığımız bir şeyi yapmaya muktedir hale geliriz. Öğrenmeyle dünyayı ve onunla ilişkilerimizi yeniden kavrarız. Öğrenmeyle yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitemizi genişletiriz. Her birimizin içinde bu tür öğrenmeye karşı bir açlık vardır. Bu öğrenen bir organizasyonun temel anlamı, geleceği yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyondur. Çünkü böyle bir organizasyon için sadece ayakta kalmak yeterli değildir. Ayakta kalmayı öğrenme veya adapte olmayı öğrenme önemli hatta gereklidir. Ancak öğrenen bir organizasyonda adapte olmayı öğrenmenin yanında üretici öğrenme , yaratıcı kapasitemizi artıran öğrenme gereklidir (Senge, 2002:22).

Öğrenme döngüsü sürekli bir deney ve ürün ortaya koyma sürecidir. Öğrenme dürtüsü olarak ta adlandırılan bu döngü aşağıdaki şemayla ifade edilebilir. Her öğrenme durumunun temel kuralı bir davranışın sonuçlarıyla şekillenmesidir. Öğrenme örgütsel olarak ele alındığında örgütün eylem teorisindeki değişiklikler ortak olarak değerlendirilebilir. Yeni uygulamalar bir çok üye tarafından tekrarlarla tamamlanmalıdır. Yeni öğrenmeler, hikayeler yada uygulama normları yoluyla yeni üyelere standart yapılar içerisinde götürülebilir (Töremen, 1999:10).



Şekil 2: Öğrenme Döngüsü

**1.2. Öğrenme Kuramları:** Öğrenme sürecini anlayabilmek için bir çok davranış bilimci çok çeşitli araştırmalar yapmıştır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda öğrenme sürecinin bir çok farklı değişkenin etkisiyle ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Toplumsal yaşamda insanların bazen farkına varmadan öğrendiği, buna karşılık laboratuarlarda yapılan deneylerde bir çok değişken kontrol altında tutularak deneklere öğretilmek istenen şeyler çok sınırlı kaldığı gözlemlenebilmektedir.

Bilgi çağı, bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımı nedeniyle bilgiye ulaşma, bilginin

edinilmesi,kullanımı ve yeni bilgilerin üretilip yayılmasına farklı bir boyut getirmiştir. Doğal olarak klasik öğretim ve öğrenme yöntemleri giderek hızla geçerliliğini yitirmekte, bilginin bu hızlı artışı yüzünden bilgilenme anlamında, yeni öğretim ve öğrenme stratejileri bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde öğreticilerin, mevcut bilgileri depolayarak öğrencilerine aktarması artık mümkün görünmemektedir.

Geleceğin başarılı öğretmeni, bir yandan bilgileri araştıran, bilgi kaynaklarını ve bu kaynaklara ulaşma yollarını iyi kavramış, farklı öğrenme ve öğretim stratejilerini tanıyan ve geliştiren yani sürekli öğrenen, öte yandan da bu konularda öğrencisine danışmanlık edebilen iyi bir eğitim yönlendiricisi olacaktır.Bu öğrenciler ve öğretmenlerinin birlikte öğrenme ortamları oluşturmaları anlamına da gelmektedir. Proje tabanlı öğrenme bu anlayış çerçevesinde öğretmenin danışmanlığındaki öğrenci merkezli bir eğitim modeliyle bilgi teknolojilerinin entegrasyonudur.

Birçok ülke varolan eğitim sistemlerini sorguluyor. Bu sorgulamanın hareket noktası ise kalıplanmış zihinler üreten eğitim sistemlerinin yararlarının pek fazla olmaması ve toplumların düşünen,yaratan, sorun çözen insanlara daha çok ihtiyaç duymasıdır. Bu düşüncelerden hareketle toplumlar öğrenciyi eğitim sistemi içinde daha etkin bir konuma getirmeye çalışıyorlar. Kısacası, öğrenciler artık sessiz oturup, yalnızca verileni almakla yetinmeyecek; görececek, duyacak, çözümleyecek, söyleyecek, yapacak, katılacak ve paylaşacak, yani öğrenmeyi öğreneceklerdir. Böylece bilgiyi yalnızca tekrarlamayıp, bilinenleri sorgulayacak, bu sorgulamalardan yeni sentezler yapacak ve kendi bilgisini kendisi üreteceklerdir (Bilim ve Teknik-355).

İletişim, bilginin işlenmesi, üretimi ve alışveriştir. Enformasyon ise sadece bilginin verilmesi aşamasıdır.Bilginin üretimi, alınması ve gönderilmesine (bilgi alışverişi) iletişim, yani iletişim diyoruz. Günümüzde bilginin işlenmesi, üretimi, yayınlanması, edinilmesini kolaylaştıran bilgi teknolojileri, eğitim ve öğretime zorunlu olarak farklı bir boyut getirmiş, bu yeni ortama uygun farklı öğrenme ve öğretim yöntemleri gündeme gelmiştir. Bilgi vermek(enformasyon)yönteminin giderek hızla yerini bilginin paylaşımına, iletişime bıraktığı bu yeni çağda öğretmen ve öğrenenler bu yeni stratejileri tanımak, geliştirmek ve bilgilerini de teknolojik gelişmelerle bütünleştirmek zorundadırlar ([www.geocities.com/efelise](http://www.geocities.com/efelise)).

Bütün bu gelişmeler ışığında davranış bilimcilerin de yaptıkları araştırmalara göre elde ettikleri sonuçları kendilerine göre değerlendirerek çeşitli öğrenme kuramları ileri sürmüşlerdir. Bunlardan genel olarak iki temel görüş üzerinde yoğunlaşmış olsa da burada

dört farklı öğrenme yaklaşımı üzerinde durulacaktır.

### **1.2.1.Öğrenmenin Davranışsal Kuramları**

Öğrenme, uyarıcı ve davranışlar arasında kurulan bir ilişkidir. Öğrenmeyi açıklamak için uyarıcı ve davranışlar arasındaki ilişkilerin nasıl oluştuğunu bilmek gerekir. Öğrenmeyi açıklayan bütün değişkenler çevre ve öğrenmeyi anlamak için çevrenin insan üzerindeki etkilerini bilmek gerekir.

Önce Davranışçı Öğrenme Ekolünden Pavlov'un klasik koşullanma kuramına göz atacak olursak ; Pavlov köpeklerde mide ve tükürük salgılarını köpeğin henüz eti görmeden deneyi yapan kişinin ayak seslerini duyduğunda da aynı güçte salya salgılaması sonucu Pavlov psişik refleks veya şartlı refleks adını verdiği bu tepkiyi incelemiştir. Yaptığı deneylerin eğitim açısından sonuçlarına göz atacak olursak şöyle sıralayabiliriz :

1-Klasik koşullanma ilkeleri sınıfta uygulanmaktan çok öğrencinin duyuşsal ve duygusal özelliklerinin kazandırılmasında etkili olduğu, olumlu tutum, olumlu benlik kavramı, akademik özgüven ve diğer olumlu duyguların gelişmesinde önemlidir.

2-Çocukların okul ve çevreyle ilgili farklı duygulara sahip olmaları, kendilerine mutluluk veren yada kaygı uyandıran, korku yaratan uyarıcıları ilişkilendirmeleridir.

3-Cezanın çocukta meydana getirdiği olumsuz duyguların çocuğun normal olarak yaptığı davranışlara da genellemesine neden olur ve okumaktan, yazmaktan, hoşlanmayan korkan çocuk yetiştirmiş oluruz.

4-Okulda çocuklara mümkün olduğunca mutluluk veren yaşantılar kazandırmak. Çocukta okula ve öğretmenlere karşı olumsuz tutum ve davranış kazandırmamalıdır.

5-Öğrencilerin duyuşsal ve duygusal özelliklerinin olumlu hale getirilmesi için korku ve kaygıları sönme yoluyla giderilmelidir.

6-Klasik koşullanma ilkeleri eğitimden çok reklamcılık ve beyin yıkama durumlarında, davranış değiştirmede etkili olarak kullanılmaktadır.

7-Anne-babalar ile öğretmenler, davranışlarını değiştirmek istedikleri öğrencilerin öncelikle istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve onları çok iyi tanımak zorundadırlar. Böylece hangi koşulsuz uyarıcılar ile hangi koşullu uyarıcıları birlikte kullandıkları takdirde olumlu davranış özellikleri kazandırabileceklerini planlayabilirler.

8-Çocukların akademik özgüvenlerini olumlu hale getirmek için, onları öğrenilmiş çaresizlikten kurtarıp başardıklarını göstermek, başarıyı tatmalarını sağlamak önemli bir durumdur.

Watson'un bitişiklik kuramında ise ; davranışın yaşantı yoluyla nasıl değiştirileceği , davranışı yordamak ve davranışın kontrol altına alınmasıyla ilgilenilmiştir. Watson bir köpeğin koşullanması gibi bir bebeğinde koşullanabileceği teziyle çalışmalarına başlamıştır. Öğrenmede sadece bitişiklik ve sıklık ilkelerini kabul etmekte pekiştirmenin gereğine inanmamaktadır. Watson katı bir çevreci olmakla birlikte gerekli çevre düzenlemelerinin yapılması , uygun uyarıcıların verilmesiyle çocuklara istenilen niteliklerin kazandırılacağı görüşünün de temellerini atmıştır. Öğrenmede, istenilen davranışların kazandırılmasında tekrarın önemini benimsemiştir.

“Öğreneme Psikolojisi” üzerinde çalışma yapan Guthrie öğrenmeyi tek bir ilkeyle açıklamıştır. Ona göre bu tek ilke bitişikliktir. Tüm öğrenmeleri uyarıcı – tepki bitişikliği ile açıklarken hangi tepkileri kazandıracığımızı belirlememiz gerekir ki tepkileri doğuracak uyarıcılar düzenlenebilsin . Ayrıca dikkat çekici bir uyarıcıya tepki gösterilir ilkesine uygun şekilde uyarıcı – tepki bağı oluşarak istenen öğrenme gerçekleşebilir. Öğretimin düzenlenmesinde öğrencinin öğrenmeye karşı ihtiyaç duymasını sağlamak önemlidir. Uyarıcı – tepki bağının oluşması için bir çok alıştırmaya ihtiyaç vardır. Gerek davranışların gerekse becerilerin öğrenilmesinde birçok alıştırma yapılmalıdır. Guthrie'ye göre öğrenci yaptığı şeyi öğrenir. Öğretme – öğrenme ortamında yaparak, yaşayarak öğrenme önem taşımaktadır. Öğretmen yada bireyler çocukların olumsuz davranışlarını yok edebilmek için bazen cezaya başvurabilirler. Guthrie'nin alışkanlıkları kırma, yok etme yada istenen davranışları oluşturma yöntemlerini olumlu tutum ve duygu geliştirmede, olumsuz tutumları, duyguları, kaygıları yok etmede etkili olarak kullanılabilir.

Öğrenmenin temelini duyuşal uyarıcılar ile harekete geçiriciler arasında kurulan bir bağ olarak ileri süren Thorndike'ye göre bağlaşımcılık , seçme ve bağlama üzerinde durmuştur. İnsanoğlu dahil tüm memelilerin aynı yolla öğrendiğini usa vurmaya reddederek seçme ve bağlaşımı ileri sürmektedir. Problem çözme süresini problem çözme zorunda bırakıldığı fırsatların bir fonksiyonu olarak görmektedir. Öğrenme büyük atlamalardan çok küçük sistemli adımlarla meydana gelmektedir. Thorndike'nin öğrenmeyle ilgili üç temel kanunu vardır.Bunlar ; hazır bulunuşluk ,tekrar , etki kanunlarıdır. Öncelikle öğrenciye kazandırılacak hedef davranışlar belirlenmelidir. Bu hedef davranışlar belirlenirken öğrencinin özellikleri, hazır bulunuşluk düzeyi dikkate alınmalıdır. Güdülenme sadece öğrenciye haz verecek durumu belirleme açısından önemlidir. Öğrenme birden bire değil küçük birimler halinde oluşmaktadır. Adım adım , kolaydan zora doğru olmalıdır. Öğrenilecek şeylerin birbirine organize edilerek sunulması , öğrenmeyi sağlamada önem

taşımaktadır. Doğru davranışlar pekiştirilmeli , yanlış davranışlar tekrar edilmeden hemen düzeltilmelidir. Bu nedenle öğrenciye dönüt verebilmek için düzenli olarak sınav yapmak gerekmektedir. Öğretme – öğrenme ortamının gerçek yaşamın bir temsilcisi olmasına özen gösterilmelidir. Ayrıca Thorndike göre , öğretim – öğrenme ortamında öğretmenin değil öğrencinin etkin olması gerekmektedir. Öğretmenin herkese bazı bilgileri aktarması değil öğrencileriyle bire bir ilgilenererek öğrenmelerini sağlamaya çalışması gerekir.

Tepkisel ve edimsel koşullanmayı tepkisel ve edimsel davranışla açıklayan Skinner bu ayrımla geleneksel uyarıcı – tepkiyi savunan psikologlardan ayrılmıştır. Buna göre iki tür davranış vardır . Bunlar ; tepkisel davranış : bir uyarıcı davranış tarafından oluşturulan davranışlardır(Karanlıkta göz bebeğinin büyümesi vb. gibi reflekslerdir).

Edimsel davranışlar : kendiliğinden ortaya çıkan organizma tarafından ortaya konan davranışlar (çocuğun ayağa kalkma , konuşma , yürüme vb. dir).

Skinner'e göre hedeflerin davranışsal olarak ifade edilmesi , öğretmeye ve öğrenilenleri geçerli bir şekilde ölçmeye yardım edecektir. Tepki ya doğal olarak meydana gelir yada biçimlendirme yoluyla oluşturulabilir. Öğretmenin görevi davranışları biçimlendirmektir. Eğitimin temel işlevi davranışın oluşumunu desteklemek için pekiştirme koşullarını düzenlemektir. Skinner öğretmenlerin nasıl öğretilmeleri gerektiğini, öğrenmelerini zorunluluk olarak ifade etmekte, programlı öğretimin okullarda uygulanması gerektiğini hem öğrencilerin öğrenmesini destekleyeceğini hem de öğretmenlere saygıyı arttıracığını ileri sürmektedir.

Davranışçı öğrenme kuramcısı olan Hull birbirinden farklı üç alanda çalışma yapmıştır. Bunlar ; *yeteneğin ölçülmesi , hipnoz ve öğrenme süreçleriyle* ilgilidir. 133 teoremi, bunların önermelerini ve kanıtlanmış davranış yasalarıyla öğrenmeyi açıklayan ilk kuramcıdır. Hull'e göre ideal bir öğrenme kuramı matematiksel bir yaklaşımla, Öklit Geometrisi gibi önerme ve teoremlerden kurulan mantıksal bir yapıya sahip olmalıdır. Hull'un kuramına varsayımsal tümdengelim yada mantıksal tümdengelim metodu denmektedir. Teoremler deneysel çalışmalarla test edilmeli, elde edilen sonuçlar teoremi destekliyorsa önermeler ve onları oluşturan fikirler güçlenmeli, desteklenmiyorsa değiştirilmeli yada tümüyle reddedilmelidir. Bu tür bir yöntem bilimsel yöntemin uygulanmasını sağlar. Hull'un kuramında üçtür değişken vardır. Bunlar; bağımsız değişkenler (uyarıcılar), ara değişkenler (Doğrudan gözlenmeyen, düşünme süreçleri, operasyonel) ve bağımlı değişkenler (Sonuç değişkeni)dir.

Davranışçı öğrenme kuramının özü; öğrenmenin uyarıcı ile davranış arasında bir bağ kurularak gelişmesi ve pekiştirme yoluyla davranışın değişmesidir. Davranışçı yaklaşımlarda önemli olan, gözlenebilen, başlangıcı ve sonu olan ve ölçülebilen davranışlardır. Davranışçı kuramın öğretim ilkeleri;

Yaparak öğrenme esastır.

Öğrenmede pekiştirme önemli yer tutar.

Becerilerin kazanılmasında ve öğrenilenlerin kalıcılığının sağlanmasında tekrar önemlidir.

Öğrenmede güdülenmenin çok önemli bir yeri vardır (Özden, 1999: 24).

### 1.2.2.Öğrenmenin Bilişsel Kuramları

Öğrenme olayının gerçekleşmesinde temel öge bir amacın varlığıdır. Bilişsel öğrenme kuramının savunucularına göre öğrenme bir bütündür ve davranışçı kuramların iddia ettikleri gibi öğrenme uyarıcı – tepki ilişkisinden öte bütün olarak ele alınıp incelenmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Öğrenme zihinsel bir süreç olup düşünme, anlama, anlam verme, algılama ve problem çözme gibi organizmanın içinde gerçekleşen zihinsel olayların çok iyi incelenip bilinmesi gerekir. Bilişsel öğrenme kuramcılarına göre öğrenme; ***gözleyerek öğrenme, deneme – yanılma yoluyla öğrenme, kavrayarak öğrenme, problem çözme yoluyla öğrenme ve gizli öğrenme*** yöntemlerini kavramak gerekmektedir (Güney, 2000: 150).

Bilişsel öğrenme kuramlarından Gestalt kuramı ve bilgiyi işleme kuramı incelenmiştir. Bunlardan Gestalt kuramcılarının göre “bütün” parçaların toplamından daha fazladır ve birey , bütünü parçalarına ayırarak değil bütünlük içinde algılanır. Organizmanın dışarıdan gelen duymalara kendisinden bir şeyler katarak yaşantıyı yeniden örgütlediğine inanmaktadırlar. Dünyayı bütün olarak algılarız, bize gelen uyarıcıları birbirinden ayrılmış olarak değil bir arada anlamalı bütünler halinde örgütlenmiş bir biçimde görürüz. Gestaltçılar zihni öğelerine indirgeyen herhangi bir analizin yanlış fikir vereceğini belirtmişler ve zihnin yapısının incelenmesine karşı çıkmışlardır. Gestaltçılara göre organizma sadece çevreden uyarıcılara tepkide bulunmaz, çevreyle etkileşim içindedir.

Gestaltçı psikologlar önce algılama ve problem çözme süreçleriyle ilgilenmişlerdir. Öğrenmeyle ilgili görüşleri, algılamayla ilgili çalışmalarına dayanmaktadır. Algı bir örgütlemedir. Örgütlemenin yardımcı yasalarını daha genel ortak bir yasa çerçevesinde toplamak için çaba harcamışlardır. Bu daha genel yasaya *pragnanz* adı verilmiştir. Pragnanz ; psikolojik örgütlemeler, kontrol edici koşulların izin verdiği ölçüde olabildiğince iyi olacaktır. Her psikolojik olayda anlamlı olma, basit olma ve tam olma eğilimi vardır. Gestaltçılar

algılama, öğrenme ve belleği incelerken pragnanz yasasını yol gösterici olarak kullanmışlar, kişilik çözümlenmeleri ve pisokoterapi alanlarında bu yasadan yararlanmışlardır.

Gestalt psikologlarının öğrenmeyle ilgili düşünceleri beş maddede toplanabilir. Bunlar : Tekrar etme ve pratik yapma , güdülenme , anlama , transfer etme ve unutmadır. Yine Gestalt psikologlarına göre birey , bütünü parçalarına ayırıştırarak değil anlamlı, örgütlenmiş bütünlük halinde algılar. Daha sonra bütünlük parçalar arasındaki ilişkileri keşfeder. Algılamada basitlik, benzerlik, yakınlık, devamlılık , şekil – zemin ilişkileri önemlidir. Öğrencinin inançları, değerleri, ihtiyaçları, tutumları öğretme – öğrenme ortamındaki fiziksel uyarıcıları anlamlandırmasında önemli bir etkiye sahiptir. Yani dış koşullar öğrencinin iç koşullarına göre anlam kazanmaktadır. Gestalt psikolojisinin en önemli katkılarından biri iç görüsel problem çözme ve üretici düşünme uygulamalarıdır.

Bilişsel dengesizlik rahatsız edicidir ve dengeyi kurmak üzere bireyi harekete geçirir. Öğrenci problemi çözmek için elindeki bilgiyi yeniden organize eder. Bilişsel olarak denencilerini kurar, test eder ve çözüm yolunu bulduğunda bilişsel dengeye ulaşır. Öğrencinin üretici düşünmesinin sağlamak için, problemin doğasını ve çözümünde kullanılan ilkenin dayandığı temelleri anlamasına rehberlik edilmelidir. Öğrenci sadece mantıklı düşünmeyi değil çok yönlü ve yaratıcı düşünmeye yönlendirilmelidir. Öğrenmeyle ilgili yapılan tekrarların, öğrencinin yeni ilişkileri keşfetmesini, bellekteki izlerin daha iyi bir şekilde örgütlenmesini sağlaması bakımından yararlı görülmüştür. Gestaltçılar için öğrenilenlerin değişik durumlarda kullanılması yani transfer edilmesi önemlidir. Önceki yaşantılar daha sonra dışarıdan gelen duyuşsal uyarımlarla etkileşimde bulunarak yeni yaşantıları oluşturur. Algısal örgütlenme yasaları , gruplama ve ilişkilendirme de kullanılarak hatırlamayı kolaylaştırmaktadır. Öğretmenler bu özellikleri çocukların kullanılmasını sağlayarak çalışma stratejilerini geliştirmelerine yardım edebilirler.

Bilişsel öğrenme kuramları insanların dünyayı anlamada kullandığı zihinsel süreçleri inceleyen kuramlardır. Bu zihinsel süreçler tanıdığımız bir insanın adını hatırlamaktan , karmaşık bir problemin çözümüne kadar çeşitli durumlarda kullanılmaktadır. Bilişsel açıdan öğrenme bireyin zihinsel yapılarındaki değişim olarak tanımlanmaktadır. Bu değişim bireyin davranışlarında değişimi yada yeni davranışlar kazanmasını sağlamaktadır. Bilişsel kuramcılar gözlenebilen davranışlara ek olarak öğrenenin kafasının içinde olup bitenlerle, yani içsel yapılarla, süreçlerle ilgilenmektedirler. Öğrenmeyi bilişsel açıdan inceleyen kuramlardan biri de Bilgiyi İşleme Kuramıdır. Bu kuram şu dört soruyu cevaplamaya çalışmaktadır : Yeni bilgi dışarıdan nasıl alınmaktadır ? Alınan yeni bilgi nasıl işlenmektedir ?

Bilgi uzun süreli olarak nasıl depolanmaktadır ? Depolanan bilgi nasıl geriye getirilip hatırlanmaktadır ?

Bilgiyi İşleme Kuramında öğrenme olayı bilgisayarların çalışmasına benzetilmekle girdilerin işlenip çıktılara dönüştürülmesi olarak görülmektedir. Dünya bilgiyle doludur ve bizde her an görüntü, ses, tat, koku vb. gibi çevremizden gelen uyarıcı bombardımanına tutulmaktayız. Bu uyarıcı bombardımanı karşısında biz ne yapmaktayız. Dışarıdan gelen yeni bilgiyi alma işleminden başlayarak, davranış değişmesi olarak ortaya çıkıncaya kadar bilginin dönüştürülme biçimlerine öğrenme süreçleri denmektedir. Geliştirilmiş olan bilgiyi işleme modeli iki ögeye dayanır. Biri üçtür bellekten oluşan bilgi depoları ve bilginin bir depodan diğerine aktarılmasını sağlayan içsel, bilişsel etkinlikleri kapsayan bilişsel süreçlerdir. Bilgiyi işleme kuramında ; öğrencinin dikkatini konunun üstüne çekmeye özen gösterilmelidir. Ders sırasında öğrencinin temel ve önemli bilgiyi temel olmayan ayrıntılardan ayırt etmesine ve önemli olan bilgide odaklaşmasına yardım edilmelidir.

Öğrencinin yeni kazanacağı bilgi ile hali hazırda kazanmış olduğu bilgiyi ilişkilendirmesine eklemeye yapmasına yardım edilmelidir. Öğrencinin yeni kazanacağı bilgiyi anlamlı bir şekilde öğrenmesi için sınıfta örgütlenme stratejilerini kullanmasına rehberlik edilmelidir. Öğrencinin soyut fikirleri somutlaştırmasını sağlayacak örnekler verilmelidir. Yeni sözcükleri, terimleri, olguları öğrencilerin sadece tekrar ederek ezberlemesini değil bellek destekleyici stratejileri kullanarak öğrenmesine rehberlik edilmelidir. Öğrencinin bilgiyi uzun süre bellekten kolayca geri getirmelerini sağlamak için önlemler alınmalıdır (karışmayı önleyici tedbirler, ipuçlarının açık ve anlaşılır olması, bilginin zenginleştirilmiş kapsamlı sunulması gibi). Bilgiyi tam olarak öğrenmesi için ders sırasında aralıklı tekrarlar ve özetlemelere yer verilmelidir. Öğrenciye öğrenme sonuçları hakkında bilgi verilmelidir.

Öğrenme, doğrudan gözlemlenemeyen zihinsel bir süreç olarak kişinin davranışta bulunma kapasitesidir. Öğrenme olayında uyarıcı – tepki ilişkisinden daha çok kompleks bilişsel bir süreçtir. Bilişsel öğrenme kuramına göre öğrenci, kendisine aktarılan bilgileri aynen almadığı kendi dünyasında süzgeçten geçirerek yeni bir anlam yüklemeye çalıştığı konusu yoğunluk kazanmıştır. Yeni değerlerde öğrenme; bilgilere sahip olma değil bilgi üretme süreci olarak insan olmanın veya kişinin kendisini yeniden yapılandırmasıdır. Düşünme ve yorumlamayı vurgulayan bilişsel öğrenme kuramının öğretim ilkeleri;

Yeni öğrenmeler öncekilerin üzerine bina edilir.

Öğrenme bir anlam yükleme çabasıdır.

Öğrenmede öğrenciye uygulama fırsatı verilmelidir.



Öğretmen otorite figürü yerine rehber, kılavuz, danışman rolünde olmalıdır.

Öğrenme, öğretmen ve öğrencinin karşılıklı etkileşimiyle gerçekleşir (Özden,1999: 28).

### 1.2.3. Öğrenme Kuramları Açısından Bilişsel ve Davranışçı Ekol Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

Öğrenmenin hangi koşullar altında oluşacağını yada oluşmayacağını, öğrenme kuramları betimlemekte ve açıklamaktadır. Bir öğrenme kuramının genelde tüm organizmalarda, tüm öğrenme birimlerinde, okul içinde ve dışındaki tüm durumlarda nasıl oluştuğunu açıklaması beklenir. Ancak tüm öğrenme durumlarını açıklayabilen bir öğrenme kuramı henüz yoktur. Bazı psikologlar ve eğitimciler öğrenme kuramlarını iki ana grupta toplamaktadırlar. Bunlar öğrenmeyi uyarıcı ve tepki arasında kurulan bağla açıklamaya çalışan *davranışçı* – çağrışımsal- kuramlar ve bireyin çevresi hakkındaki bilişleriyle ve bu bilişlerin onun davranışlarını etkileme yollarıyla ilgilenen *bilişsel alan* kuramlarıdır.

Bazı bilim adamları öğrenme kuramlarını ; davranışçı – çağrışım kuramları , bilişsel ağırlıklı davranışçı öğrenme kuramları , bilişsel öğrenme kuramları ve nörofizyolojik öğrenme kuramları olarak da dört grupta incelemişlerdir.

Davranışçı – çağrışım kuramı olarak ; “Pavlov’un klasik koşullama” , “Watson ve Guthrie’nin bitişiklik kuramı” , “Thorndike’nin bağ kuramı” , “Skinner’in edimsel koşullama kuramı” ve “Hull’un sistematik davranış kuramı” açıklanırken Bilişsel öğrenme kuramı olarak ta “Gestalt kuramı” ve “Bilgiyi işleme kuramı” vardır.

Gestalt Yaklaşımı ile Davranışçı Yaklaşım arasındaki Farklar tablolastırılmıştır.

|  | <b>Gestalt Yaklaşımı</b> | <b>Davranışçı Yaklaşım</b> |
|--|--------------------------|----------------------------|
|  | Bütüncü                  | Atomcu                     |
|  | Büyük(molar)             | Moleküler                  |
|  | Öznel                    | Nesnel                     |
|  | Doğustancı               | Çevreci                    |
|  | Bilişçi                  | Davranışçı                 |

|                | <b>Davranışçı Kuramlar</b>  | <b>Bilişsel Kuramlar</b>   |
|----------------|---|--|
| ÖĞRENME        | Uyarıcı ile davranış arasındaki bağ , bilgilenmedir               | Bireyin çevresindekilere anlam yüklemesi , yorumlaması, bilgi üretilmesi |
| DAVRANIŞ DEĞİŞ | Pekiştirme yoluyla sağlanır                                       | Karşılıklı etkileşimle gerçekleşir                                       |
| PROBLEM ÇÖZME  | Deneme yanılma yoluyla  | Yeniden düzenleme,keşfetme   |
| ÖĞRETMEN       | Otorite figürü ,bilgiyi kalıcı hale getirmek için tekrar yaptırır | Otorite figürü değil karşılıklı etkileşim esas alındığı kılavuzdur       |
| ÖĞRENMEDE      | Güdülenme esastır   | Teşvik ve yönlendirme esastır  |

Tablo -1 : Öğrenme Kuramları Karşılaştırması

#### **1.2.4. Öğrenmenin Duyuşsal Kuramları**

Öğrenmenin doğasından çok sonuçlarıyla ilgilenen bu kurama göre sağlıklı benlik ve ahlak gelişimi çok önemlidir. Öğrenme için davranış, duyuş ve zihnin birlikte gelişmesi gereklidir. Zihinsel yapı değişmediği müddetçe davranışı değiştirmenin, davranışı değiştirmede müddetçe de zihnin değişmesi, entelektüel duyguların tatminine yarayacaktır. Öğrenmenin hedefi kişiliği değiştirmek için davranışsal ve bilişsel olduğu kadar duyuşsal gelişmeye ağırlık verilmelidir. Duyuşsal öğrenmede benlik gelişimi; bireyin kendisini değerli bir insan olarak hissetmesi, kapasitesine güvenmesi ve farklılıklarına değer vermesidir. Kendini gerçekleştiren insan kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul eder, özerk ve yaratıcıdır, çevresi ile barışık olduğu gibi demokrat bir tutuma sahip kişidir (Özden, 1999: 30).

ÖZDEN'E göre duyuşsal öğrenme kuramının öğretim ilkelerini şöyle sıralayabiliriz; Eğitim, öğrencinin kendine güvenmesi, inanması ve yüksek akademik kariyer beklentisi taşıması gerekir.

Eğitim öğrencinin öz saygısına zarar vermemelidir.

Akademik başarı ve öğrencinin başarısızlıklarında öğretmen fazla yüklenmemelidir.

Ahlak gelişimi için öğrencilere kural ve toplumsal normları öğrenebilecekleri yaşantılarla sunulmalıdır.

Ahlaki gelişim dönemleri içersinde sıraya göre verilmelidir (Özden, 1999: 36).

#### **1.2.5. Öğrenmenin Nörofizyolojik Kuramları**

Öğrenme ile beyin hücreleri arasındaki ilişkiyi inceleyen kuram olarak öğrenmeyi biyokimyasal değişme olarak yorumlamaktadır. Araştırmalarda da biyolojik bilgi depoları niteliğindeki RNA'ların ergenlik yaşlarında artıp yaşlılıkta azaldığı dolayısıyla da öğrenmenin genç yaşlarda artıp yaşlandıkça azaldığı ortaya çıkmıştır. Beyin temelli nörofizyolojik öğrenme kuramında beyin, insan zekasının, güdülenmenin ve öğrenmenin merkezidir. Hebb öğrenme sonucu beyindeki fizyolojik değişiklikler meydana geldiğini ve bunlarında; hücre topluluğu ve faz ardışıklığıdır.

Bireyin karşılaştığı her nesne, beyinde hücre topluluğu olarak adlandırılan bir biriyle bağlantılı bir dizi nörondan oluşur. Hücre toplulukları bir fikrin veya düşüncenin nörolojik temelini oluştururlar. Faz ardışıklığı, bir biriyle bağlantılı olan hücre topluluğu serisidir. Bir faz ardışıklığında yer alan hücre topluluğu veya topluluklarının kendi aralarında yaptığı kombinasyonlardan biri ateşlendiğinde, zihinde belirli mantıksal sıra içersinde düzenlenmiş

bir düşünce serisi oluşur. Hebb'e göre öğrenmenin önce çerçeve oluşturmakla başlayıp daha sonra yaratıcılık şeklinde geliştiğini kabul etmektedir (Özden, 1999: 38).

ÖZDEN'E göre nörofizyolojik öğrenme kuramındaki öğretim ilkeleri şöyle sıralanabilir;

Beyin paralel bir işlemci olarak bir çok işlevi eş zamanlı olarak yerine getirebilir.

Öğrenme fizyolojik bir olaydır.

Beyin kendisine ulaşan verilere anlam yüklemeye çalışır (Özden, 1999: 39).

### **1.2.6. Yeni Öğrenme Stratejileri**

**1.2.6.1.Yaşam Boyu Öğrenme;** Edinilen bilgiler yaşamımızı kolaylaştırmıyor ve bizi amaçlarımıza ulaştırmıyorsa bir işe yaramaz.Oysa ki her şey sürekli değişim süreci içindedir. Bu değişim süreci içinde insanın; sürekli bilgilenmesi ve sürekli öğrenme onun amaçlarına ulaşabilmesi için bir zorunluluktur. Bir problemi çözmek olarak da nitelendirilebilecek proje çalışmaları sırasında öğrenciler bu günle beraber gelecek için de hazırlıklı olmak gereğini kavrayacak, bununla beraber araştırma, sorun çözme, farklı kaynak ve kişilerden yararlanma becerilerini de geliştirerek öğrenmeyi süreklilik haline getirecektir.

**1.2.6.2.Aktif öğrenme;** Hepimiz en iyi “yaparak” öğreniriz. İyi tasarlanmış bir web projesinde öğrenciler fiziki dünya ile iletişim içinde çalışırlar. Bilgi ve veri toplarlar, keşfederler, denerler, yaratırlar, oluştururlar, objeleri fiziki olarak değiştirirler ve bilgiyi organize ederler. Gerçek dünyadan kişi ve bilgiye erişimleri vardır, problem ve projelerle somut bağlamda ilişki kurarlar. Dünyadaki gerçek kişiler, olaylar ve problemlerle ilişki halinde olmak, şu anla bağlantı kurmayı gerektirir, ilgilerini, zekalarını ve katılımlarını artırır.

**1.2.6.3.İşbirlikçi öğrenme;**Öğrencinin öğrenmek için aktif katılımını destekler, bu ayrıca günümüz iş ortamında gerekli olan eleştirel düşünme becerilerin kazanılmasını da sağlar. Web projeleri dünya çapında geniş bir kesitten insanlarla katılımı ve iletişimi sağlayarak işbirlikçi öğrenme için gereken izleyici kitlesini genişletir. Öğrenciler farklı yer ve kültürlerden yaşlıları dışında danışman ve uzmanlarla dayanışma içinde olurlar ([www.geocities.com/efelise](http://www.geocities.com/efelise)).

Bazı araştırmacılara göre de öğrenme şu şekilde sınıflandırılabilir.

### **1.2.7. Bireysel Öğrenme**

Bireysel öğrenme organizasyonun öğrenmesinde temel birimdir. İlk önce şunu anlamamız gerekiyor ki organizasyonun öğrenebilmesi en küçük ünitelerinin öğrenebilmesine dayanır. En küçük birim de kişidir. Sebebini anlamaya çalışmasını öğretemez.

### 1.2.8. Organizasyonel Öğrenme

Organizasyonel öğrenim bireysel tahminlerin sistem üzerinde biçim değiştirilmesi ile oluşan değişimdir. Organizasyonel öğrenme bireysel öğrenim ile çok alakalıdır. Ama organizasyonel öğrenim bireysel öğrenimden daha kompleks ve daha dinamikdir. Organizasyonel öğrenimi sağlayan beş esas aktivite vardır:

**1.2.8.1. Sistematiik şekilde problemleri çözmeye:** Organizasyonel işlemlerin problemlerini sistematiik bir şekilde çözmek istiyorsak bunun kafadan yöntemlerle değil bilimsel yöntemlere dayanması gerekiyor. Meydana getirici hipotezler ve test edici hipotezler burada tercih edilmektedir. Gerçeğe dayalı yönetimler (ki bu da karar verirken tahminden daha çok veriye dayanmasını ister) sistematiik şekilde problemleri çözmeye kullanılan bir yönetim şeklidir.

**1.2.8.2. Deneyim:** Bu aktivite sistematiik bir şekilde yeni bilgileri araştırmayı ve test etmeyi içeriyor. Sistematiik bir şekilde problem çözmeye paralel olsa da bu bize yeni ufuklar açıyor.

**1.2.8.3. Geçmişteki deneyimlerden öğrenme:** Şirketler önceki başarılarını başarısızlıklarını gözden geçirmelidirler. Ve bunları kayıt etmelidirler ki çalışanları istedikleri zaman bunlara kolaylıkla ve çabuk bir şekilde bulabilsin. Organizasyonel öğrenim sırasında yöneticiler eski deneyimleri atlamamaları gerekiyor. Verimsiz başarıda kimse niye ve neden sorusunu bilmez.

**1.2.8.4. Başkalarından öğrenme:** Dış perspektifi yakalayabilecek bir yol **Benchmarking**'dir. Bu disipline bir işlemdir. Organizasyon için en iyi pratikleri açıklayıcı detaylı bir bilgi ile başlıyor. Bir kişinin kendi pratikleri ile dikkatli bir şekilde çalışması ile devam eder. Ve sonuçların analizi ve önerilerle biter.

**1.2.8.5. Bilgiyi transfer etme:** Öğrenmek için organizasyonel bilginin rapor, personel rotasyon programları ile çabuk ve etkili bir şekilde transfer edilmesi gerekir. Bilgi birkaç el içinde sıkışmamalı ve dağıtılmalıdır. Başlıkları ile daha iyi öğrenebilmesine yardımcı olacak şekilde tasarlanmıştır (ÜNER A., ELGİNKAN Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi Bülteni-2003 - <http://www.euvakif.org/gundem/gundem11.htm>).

**1.3. Öğrenmenin Boyutları:** Öğrenme aynı uyarıcılara verilen farklı cevapların bileşimidir. Aynı uyarıcılara farklı cevaplar verildiğinde bireysel öğrenme, grup tarafından farklı uyarıcılara aynı cevap verildiğinde örgütsel öğrenme oluşur. Örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığı ile öğrenirler. Bireysel öğrenmeler örgütsel öğrenmeyi garanti edemezler, ancak bireysel öğrenmede olmadan örgütsel öğrenmede olamaz. Belli bir düzeyden sonra bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için pek önemli değildir. Bireylerin yoğun öğrenme aktiviteleri sonucunda örgütsel öğrenme ortaya çıkmayabilir. Öğrenmenin bireysel, bireyler arası ve kamusal boyutlarını ortaya çıkarmak için çalışmalar yapan Nixon aşağıdaki öğrenmenin boyutlarını tespit etmiştir (Töremen, 1999: 11).

| Öğrenme Tabakaları                   | Bireysel                     | Bireyler Arası                                | Kamusal                               |
|--------------------------------------|------------------------------|---|---------------------------------------|
| Anlama (Zihin)<br>Tecrübe dolu hayat | Pratik Akıl                  | Beklenti<br>(Kendimizden ve<br>Başkalarından) | Değerler<br>(Farklılıkları<br>Tanıma) |
| Bireysel Ürün                        | Motivasyon (İş ve<br>Kimlik) | Destek (Teşvik)                               | Adalet (Yetki ve<br>Sorumluluk)       |
| Sosyal Ürün<br>(Topluluk)            | Karşılıklı Kimlik            | Ortak Eylem                                   | Karşılıklı Konuşma<br>(Konversasyon)  |

**Tablo 2:** Öğrenmenin Boyutları

**1.4. Öğrenmenin Aşamaları:** Öğrenme nefes almaya başladığımızdan beri attığımız her adımda ilerlediğimiz süreçtir. Ne zaman yeni bir bilgi edinilse, yeni bir beceri kazanılsa, beynimizde meydana gelen dönüşümdür. Öğrenme insanın zihninde oluşur. Geri kalan her şey eğitimidir. Brahm öğrenmenin beş aşaması olduğunu iddia etmektedir. Bunlar;

- Bilinçsiz Yetersizlik; Birey bilmediğini bilmemektedir. Bu durumdan dolayı birey huzursuz değildir.
- Bilinçli Yetersizlik; Birey bilmediğinin farkındadır. Birey huzurlu bir cahillik aşamasından rahatsızlık- huzursuzluk aşamasına gelmiştir.
- Bilinçli Yeterlilik; Huzursuzluğun yerini huzura bırakmaya başladığı birey az stres, daha fazla keyif ve yeni öğrenilen bilgi ve becerilerden dolayı artan bir gurura sahiptir.
- Bilinçsiz Yeterlilik; Denemeler bireyi bu aşamaya getirmiştir. Bu aşamada birey ne zaman hangi yöntemlerin kullanılacağı netlik kazanmış beceriler tanıdık hale gelmiştir.
- Ustalık; Bireyin öğrenme sürecinde ani iniş – çıkışlar olabilir. Birey yeni projelere başlar ve öğrenme ile başarının getirdiği heyecanı duyar (Töremen, 1999: 12).

Bilginin Etkinlik Düzeylerini Şöyle sıralayabiliriz;

1-Malumat sahibi olma (Bilgilenme Düzeyi) [NEDİR?]

2-Anlama( bilme ) düzeyi [NEDEN ?]

3-Bilgiyi kullanabilme (Beceri )Düzeyi [NASIL?]

4-Bilgiyi yansıtabilme (Bilgelik) düzeyi [UYGULAMA]

Genellikle bilginin bu dört düzeyinin birinci aşaması olan “tanım” düzeyiyle yetiniriz yani ezberleriz. Bu “NEDİR?” sorusuna alınan cevaptır. Edinilen “tanım” düzeyindeki bilgi, ”nasıl ve neden?” sorularıyla(bütünün parçaları) sorgulanmıyor, analiz ve sentezi yapılmıyor, bilginin köküne inilmiyorsa öğrenme gerçekleşemez. Bu sorulara alınan cevaplarla irdelenen bilgiler daha önce öğrenilmiş bilgilerle ilişkilendirildikten sonra yorumlanır ve kendi yarattığımız yeni bir sonuca ulaşırsa bilgi kalıcı olur ve öğrenme gerçekleşir. Buna bilginin işlenmesi de denilebilir.Bu süreç genellikle deney, gözlem, somutlaştırma, keşfetme, fiziki olarak ilişkilendirme vb. yöntemlerle gerçekleşir Çoğu zaman herhangi bir konuya duyulan merak öğrenme sürecini başlatır. Öğretmenlerin, konularla ilgili merak uyandıran sorular sorması, senaryolar hazırlaması öğrencinin öğrenme sürecini başlatır ve hızlandırır (www.geocities.com/efelise.).

**1.5. Takım Halinde Öğrenmek:** Takım bireyin zekasına göre daha büyük bir zekaya sahiptir. Takım halinde öğrenme üyelerin gerçekten arzuladığı sonuçlara ulaşma kapasitesini geliştirme süreci olup ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulur. Örgütlerde kilit öğrenme birimi eylem için bir birlerine ihtiyaç duyan kişilerdir. Öğrenme takımlar ve içersinde bireylerin yeni bilgiler üretmek üzere çabaladığı geniş ünitelerce desteklenmeli ve ortaya konmalıdır. Takımların öğrenmesi durumunda tüm örgüt öğrenme için küçük bir evren haline gelir, kazanılan deneyimler eyleme dönüştürülüp geliştirilen beceriler başka takım halinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş bir şekilde telkin ederek yaparlar(Töremen, 1999: 14) .

Takımlar herkesin bugün ve gelecekteki organizasyonla ilgili ihtiyaçlarına kesin çözüm olmamakla birlikte takımlar her sorunu çözemeyecekleri, her grubun performansını daha verimli kılamıyaçakları gibi, üst yönetimin önüne çıkan her performans zorlanmasında da ona yardımcı olmayacaklardır. Yinede takımların performansı ve öğrenmeleri diğer grup ve bireylerin performans ve öğrenmelerinden üstündür (Çev.Muallimoğlu , 1998 : 42).

**1.6. İnsan Kaynakları Yatırımı:** İnsan hakkında çok bir şey bilmiyoruz. Çünkü yönetimde insan bilgisine ulaşmada ortaya iki zorluk çıkmaktadır. Birincisi; var olan insan bilgisinin tümüne ulaşmak; ikincisi, insana ilişkin olarak ulaşabildikleri bilgileri aralıksız güncelleştirmek. Bilgilerimiz, düşüncelerimizin ve davranışlarımızın kaynağıdır. Davranışlarımızın kaynağı düşüncelerimiz, düşüncelerimizin kaynağı bilgilerimiz, daha doğrusu yaşantılarımızdır. Davranışlarımızın nedenleri objeler, nesnelere, kişiler yada

durumlar değil bizim onlara ilişkin düşüncelerimiz, değerlerimiz ve inançlarımızdır. Dolayısıyla davranışları değiştirmenin yöntemi; onları yönlendiren düşüncelerin değişmesidir. Bunu zaman içerisinde yeni yaşantılarla başarma şansı vardır. Yani İnsan Kaynağının köküne inmekle başarılabilir. Örgüt ortamında bireyi insan kaynağı olarak tanımlamak İnsan Kaynakları Yönetiminin bir geleneği olup, örgüte çalışmak üzere gelen kabul edilmiş bireylerin tümüdür ve bunun geliştirilmesi ana hedeflerinizin başında yer almalıdır (Açıkalın, 2002: 60).

Örgütlerde insan kaynağına yapılan yatırımın göstergelerinden en önemlisi ; bireyin kendini geliştirme aracı olan öğrenme sürecine yapılan katkıdır. İnsan kaynağına yapılan yatırım ile bilgi toplumu ilişkisi FINDIKÇI tarafından aşağıdaki tablodaki şekilde belirlenmiştir (Töremen, 1999: 15).

| <b>İNSAN KAYNAĞINA YATIRIM</b>          |               |               |                |
|---|---------------|---------------|----------------|
| <b>KENDİNİ<br/>GELİŞTİREN<br/>BİREY</b> | Öğrenen Birey | Öğrenen Örgüt | Öğrenen Toplum |
|   | Gelişen Birey | Gelişen Örgüt | Gelişen Toplum |
|   | Bilgi İnsanı  | Bilgi Örgütü  | Bilgi Toplumu  |
| <b>BİLGİ TOPLUMU</b>                    |               |               |                |

**Tablo 3:** İnsan Kaynaklarına Yapılan Yatırım İle Bilgi Toplumu İlişkisi

**1.7. Öğrenmede Motive Edici Şartlar:** Öğrenme ile motivasyon arasında çok yakın ilişki vardır. İnsanlarda öğrenmenin gerçekleşmesi onların motive edilmesiyle yakından ilişkilidir. Öğrenme çalışmaları yapılırken insanı motive edecek ortamların oluşturulması çok önemlidir. Motive edici şartlar ya ödüllendirme ya da cezalandırma yoluyla oluşturulur.

- İçsel ve Dışsal Ödüller; öğrenme sonucunda kazanılan davranışlar kişinin belirlediği bir amaca hizmet ediyorsa içsel güdülenmeden söz edilebilir. Eğer öğrenme sonucu kazanılan davranış kişinin değil de başka birinin isteği ve onun amacına hizmet ediyorsa bu durumda dışsal motive etme söz konusudur.

- Cezalandırma ve Öğrenme; İnsanların neleri öğrenmemesi konusunda bilinçlendirmeyi gerçekleştiren bir güdüleme yöntemidir. Öğrenilmemesi gereken niteliklerine göre cezalandırma değişebilmektedir (Güney, 2000: 160).

## 2. ÖĞRENEN ÖRGÜT

Bilgi toplumu; bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde öğrenmenin yaşam biçimi olarak algılandığı, bilginin stratejik kaynak olarak değerlendirildiği, teknoloji kaynaklı değişim ve gelişimin hız kazandığı, küresel rekabetin yoğunlaştığı bir dönemi temsil etmektedir. Bilgi çağını sanayi çağından ayıran en önemli nitelik bilginin stratejik ve vazgeçilmez kaynak durumuna gelmesidir. Günümüzde işletmeler artık bilgi temelli bir ekonomide varlıklarını sürdürmek zorundadırlar. Bilgi toplumunu oluşturan dinamiklerin ortaya çıkmasıyla birlikte ekonomide hızlı bir değişim süreci başlamış ve bu değişim süreci işletmelerin üretim faktörlerinin sıralamasında değişimlere neden olmuştur.

Bilgi temelli ürün ve hizmetlere olan talepteki artış yeni kurum ve kuralları ortaya çıkartmış ve işletmelerin faaliyette bulunma şekillerini önemli derecede değiştirmiştir. İşletmeler etkin bir şekilde rekabet etmek ve rekabet üstünlüklerinin korunmasını sağlamak için bilgiyi yaratan, elde edilmesini sağlayan, ileten, uygulayan ve faydalı hale getiren süreçleri izlemelidirler. Bu da genellikle maddi olmayan varlıklara yatırımla sonuçlanır ve işletmenin entelektüel sermayesini oluşturan unsurlar insan sermayesi, ilişkisel(müşteri) sermaye ve örgütsel (yapısal) sermaye olmak üzere gruplandırılabilir.

Bilgi çağından, her şeyi bildiğine inanılan organizasyondan anlayan ve öğrenen organizasyona geçiş süreci yaşamaktadır. Bu geçiş sürecinde veri yönetiminin yanı sıra, bilgi, üst bilgi ve akıl yönetimi yöntemleri geliştirilmekte ve kullanılmaktadır. Ayrıca tüketici tercihlerindeki benzerlikler sonucu pazarların homojen bir yapıya bürünmesi söz konusu olmuştur. Yoğun rekabet , artan bilgi kullanımı ve pazarların homojen bir yapı arz etmeleriyle işletmeler faaliyet alanlarını genişleterek dünya yönelimli gerçekleştirmek durumunda kalmışlardır. İşletmeler ister yerel veya ulusal yada uluslar arası faaliyette bulunsunlar bilgi çağında faaliyetlerini global normlar perspektifinde planlayıp uygulamak zorundadırlar. Global normlar global rekabetin kritik unsurları olan kalite verimlilik ve işbirliğidir. Kısacası Bilgi çağında organizasyonların; değişime ayak uydurabilmeleri için, bilgiye ve öğrenmeye açık olmaları, bilgiyi hızla sağlayan, süreçle yen, ileten bilgi teknolojilerine sahip olmaları, bilimsel gelişmeleri yakından izlemeleri, faaliyette buldukları sektörü iyi analiz etmeleri ve değişimleri anında algılamaları gerekir.

Öğrenen organizasyon kavramı , bir işletmenin faaliyetleri süresince karşılaştığı olaylardan sonuç çıkarması , kişilerin hedef olarak seçtikleri sonuçları elde etmek için bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve



böylece değişen , gelişen, insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri, kendini sürekli yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir. Öğrenen kuruluşlarda insanların iş ortamında değer verdikleri şeyi daha benimseyerek yaptıklarında daha verimli olurlar. Ortak bir vizyon öğrenen organizasyon için temeldir. Çünkü insanların motivasyonu için insanların önem verdikleri bir şeyi başarmayı arzulamaları gerekir. İnsanlar kendilerini gerçekten sorumlu hissettikleri zaman en hızlı şekilde öğrenebilirler. İnsanlar takım halinde kendi sorumluluklarının bilincinde olduğu zaman kendi kendilerini denetler.

Günümüzün hızla değişen , globalleşen ve artan rekabet ortamında , en uygun yaklaşımın “ öğrenen organizasyon” yaklaşımı olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü, rakip işletmelerden daha hızlı öğrenebilme önemli bir avantajdır (Öğr.Gör.Dr.Yılmaz AKYÜZ Yrd.Doç.Dr.A.Şahin GÖRMÜŞ Yrd.Doç.Dr.Çetin BEKTAŞ).

Günümüzde “bilgi” önemli bir rekabet üstünlüğü haline gelmiştir. Bununla birlikte sürekli başarıyı garanti edecek “durağan” bir bilgi topluluğundan söz etmek olanaklı değildir. Bilgi ekonomisinde ilerledikçe, “yönetim” adı altında öğretilen ve uygulananların temelini oluşturan varsayımlar zaman aşımına uğramakta, dolayısıyla da, ekonomiye, işletmeye ve teknolojiye ilişkin çok az sayıda varsayım ve politika 20-30 yıl gibi uzun bir süre geçerliliğini koruyabilmektedir. Bu baş döndürücü değişim karşısında işletmelerin kısa ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, üyelerinin belli bir takım yetenek ve bilgilerle donanmasını, sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığının kazanılmasını gerekli kılmaktadır. Değişime hazırlıklı olmak ve yenilik yaratarak işletmenin karını ve ekonomik değerini artırmak; daha iyi ürünler sunmayı, operasyonel etkinliği arttırmayı, müşteriler için daha fazla değer yaratmayı, yeni pazarlara girerek sürdürülebilir bir pazar liderliği elde etmeyi, öğrenmeyi ve öğrenilen şeylerin hızla uygulamaya geçirilmesini gerektirmektedir. Hemen her şeyin müthiş bir hızla değiştiği günümüzde, yönetici ve iş görenlerin düşünce kalıplarında ve örgütsel yapılarda bir değişiklik yapılmaksızın, bugünün problemlerini dünün örgüt biçimleri ve yönetim anlayışlarıyla çözmeye çalışmak, anlamlı bir yaklaşım olarak kabul edilemez . Dolayısıyla, yeni yönetim yaklaşımlarına ve örgütlenme biçimlerine ihtiyaç bulunmaktadır. İşte Öğrenen Örgüt, (TKY ile birlikte) bugünün sorunlarını çözebilecek ve dolayısıyla bütün işletmelerin geliştirmeleri gereken modern bir yönetim anlayışıdır.

Değişime adapte olabilmek ve hatta değişimi yaratabilmek için işletmelerin, sürekli öğrenebilme yeteneğini edinmeleri gerektiğini savunan ÖÖ, bunun nasıl gerçekleştirileceğini

de göstermektedir. İşletmeler temelde yöneticileri ve iş görenleri aracılığıyla öğrenirler. İnsanlar öğrenme merakı ve öğrenmeden tat alma duygularıyla birlikte dünyaya gelmektedirler. Diğer bir deyişle, insanlar öğrenmeleri için dizayn edilmişlerdir (Senge, 1990: 7).

Öğrenme duygusu bütün insanların ortak bir özelliği olmakla birlikte, her insanın aynı şekilde öğrendiği söylenemez. Bazı insanlar okuyarak, bazıları ise duyarak öğrenmede zorluk yaşarlar. Resimlerle öğrenme bazıları için en iyi öğrenme yolu olurken, bazıları taklit ederek öğrenmeyi tercih ederler. Bununla birlikte, genelde insanların, çeşitli öğrenme yöntem ve araçlarını bir arada kullandıkları söylenebilir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılсын, öğrenmede hayal gücünün, yaratıcılığın ve örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır. Yeniliklerin ödüllendirilerek teşvik edildiği, bireysel farklılıkların desteklendiği, farklı bakış açılarına yaşama hakkının tanındığı işletmelerde, kişisel ve ÖÖ için elverişli bir ortam oluşturulmuş demektir. Herkesin aynı fikirde olduğu veya farklılıkların söz konusu olmadığı ortamlarda, öğrenmenin gerçekleşmesi oldukça güçtür. Çünkü farklılıklar, öğrenmeyi canlandıran birer “katalizör” işlevi görmektedirler.

İşletmeler çalışanları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere aktararak öğrendikleri gibi, diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanarak da öğrenirler. Diğer işletmelerle çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilecek olan “stratejik işbirlikleri”, işletmelere bu konuda zengin öğrenme olanakları sunmaktadırlar. Öğrenme yoluyla elde edilen bilgi ve deneyimlerin uygulamalara aktarılması kadar, ileride kullanılmak üzere saklanması da, sürekli işletme başarısı için önemli bir zorunluluktur. Böylece, örgütsel hafızaya kaydedilen “kazanımlar” diğer bölümlere aktarılarak, “tekerleğin yeniden icat edilmesi” zahmetinden de kaçınılmış olacaktır. Bireysel ve Örgütsel Öğrenmeye önem veren işletmeler, yeni bilgi-teknoloji yaratma, depolama ve transfer etme konusundaki çabaları sistemli eğitim faaliyetleriyle de desteklemektedirler. Örneğin, klasik eğitim sisteminin, istedikleri kalitede insan kaynağı yetiştirip sunamadığını gören Disney, McDonalds, Motorola, Body Shop ve British Aerospace gibi (Örgütsel Öğrenmede iyi) işletmeler, kendi üniversitelerini kurma yoluna gitmişlerdir. İş gören ve yöneticilerine kariyerleri boyunca yararlanabilecekleri eğitim olanakları sunan bu işletmeler, dış dünyaya açıklık ve kendilerini yenileme konusunda da son derece başarılıdırlar (Aydemir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:3, 2000 ).

**2.1. Öğrenen Örgütün Tarihçesi ve Nedenleri:** Frederic Taylor öğrenmenin çalışanlara transfer edilerek artacağını ilk kez 1900'li yıllarda ortaya atmış böylelikle bilimsel yönetim literatürüne örgütsel öğrenme geçmiştir. 1950 – 1960 'lı yıllarda bir kısım yazarlar şema ve haritalar oluşturarak örgütün karar alma süreçlerinde öğrenmenin önemini vurgulamaya çalışırlar. 1980'li yıllarda bir takım işletmeler örgütsel öğrenmeyi rekabet başarı ve performanslarıyla birleştirmede potansiyel güç olarak görmüşlerdir (Töremen, 1999: 19).

Sengeye göre bu gün; öğrenen organizasyonları yenileştirmek için her biri ayrı ayrı gelişmekle birlikte diğerlerinin başarısı için önemli olan her birinin öğrenen organizasyonların kurulmasında hayati önemi bulunan beş disiplin bulunmaktadır. Bunlar;

**2.1.1.Sistem Düşüncesi;** Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve , bilgi bütünü ve araçlardan oluşup son elli yıl içinde geliştirilmiştir. Bize çevremizde oluşan olayları daha açık bir süreç içerisinde görme imkanı verdiği gibi bunları nasıl değiştirebileceğimize yardımcı olur. Sistem düşüncesi çocukça daha çabuk öğrenilmektedir.

**2.1.2.Kişisel Hakimiyet;** İnsanlar ve eşyalar üzerinde hakimiyet kurma anlamına da gelebileceği gibi özel bir beceri düzeyi anlamında yani ömür boyu öğrenme çabasında olan ustalardır. Kişisel ustalık (hakimiyet), kişisel görme ufku muza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini dir. Bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensupları nkinden daha büyük olamaz.

**2.1.3.Zihni Modeller;** Zihnimize iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resim ve imgeler olarak dünyayı ve eylemlerimizi etkiler. Çoğu zaman zihni modellerimizin veya bunların davranışlarımız üzerinde etkilerinin farkında olmayız. Kurumsal öğrenme yönetim ekiplerinin paylaştıkları şirket pazarları ve rakipleri hakkındaki zihni modelleri değiştirdikleri süreçtir. Bu nedenle pazarlamayı öğrenme ve şirket planlamasına kurumsal öğrenme olarak düşünmekteyiz.

**2.1.4.Paylaşılan Görme Gücünün (Vizyonu) Oluşturma;** Organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş örgüt yoktur. Gerçek bir görme gücü (vizyon) varsa insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil kendi istedikleri için kendilerini aşarlar ve öğrenirler. Ne var ki bir çok liderin kişisel vizyonu, örgütü harekete geçiren, paylaşılan vizyonlara

dönüşmeden kalırlar. Burada eksikliği duyulan bireysel vizyonu, paylaşılan vizyona dönüştürecek bir disiplindir.

**2.1.5. Takım (EKİP) Halinde Öğrenme;** Bir çok alanda takım halinde öğrenilebileceğini biliriz. Takımların zeka düzeylerinin bireylerin tek tek zeka düzeylerini aştığı ve takımların eşgüdümlü eylem için olağan üstü kapasiteler geliştirdiğinin bir çok örneği vardır. Takım halinde öğrenme disiplini diyalogla başlar. Diyalog disiplini takım içinde öğrenmeyi aksatan etkileşim biçimlerinin nasıl teşhis edilebileceğini öğrenmeyi de kapsar. Takım halinde öğrenme önemlidir. Çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır (Çev.Senge, 2002: 15).

Aşağıdaki nedenler öğrenen bir örgütün kurulmasını gerekli kılmaktadır.

- En üst performansı ve rekabete dayalı üstünlük elde etme düşüncesi,
- Müşteri ilişkilerini artırma çabası,
- Gerilemeyi önleme düşüncesi,
- Kaliteyi artırma çabası,
- Riskleri ve farklılıkları daha iyi anlama endişesi,
- Yenilik düşüncesi,
- Personelin niteliğini artırma isteği,
- Anlaşmazlıkların üstesinden gelme eğilimi,
- İşbirlikçi çalışma gücünü artırma çabası,
- Bağımsız ve hür olabilme düşüncesi,
- Karşılıklı dayanışmanın farkında olma hedefidir( Töremen, 1999: 21).

**2.2. Öğrenen Örgüt Deneyimini Artırma:** “Gülen insan”ı oluşturabilmek için “öğrenen insan” olmak zorundayız. Öğrenen insanlara sahip bir örgüt, “Öğrenen Örgüt” olarak uluslar arası acımasız bir rekabet ortamında öndekilerin ayak izlerine basmamayı öğrenmiş olacaktır (Dr. M. Naci ÇUHACI Genel Koordinator <http://www.argestar.com/hizmet.html>).

Öğrenen örgütler insanlarla ilişkilerinde bir öğretme – öğrenme yönlendirmesini zorunlu kılarlar. Öğrenen örgütler insanları bilgilendirdiğine ve onlar tarafından bilgilendirildiğine inanırlar. Öğrenen örgütlerde bilgi, anlayış ve düşünce şekli arasında değişim yaklaşımları açısından aşağıdaki tablodaki gibi benzerlik ve farklılıklar vardır.

|                   | <b>BİLEN</b>   | <b>ANLAYAN</b>  | <b>DÜŞÜNEN</b>   | <b>ÖĞRENEREN</b>   |
|-------------------|--|---|--|--|
| <b>FELSEFE</b>    | Kendini en iyi tek yola adama<br>Kestirilebilir<br>Kontrol<br>Etkili | Eylem ve Stratejiye rehberlik eden<br>Kültürel değerlere adama<br>Mitolojik yönetime inanma | Bir seri problem olarak örgüte bakış<br>Uymazsa ileri gönder     | Her örgütün gelişip büyümesini ve deneyimini inceleme ve nasıl deneyim sahibi olduğunu araştırma |
| <b>YÖNETİM</b>    | Yönetim içinde kontrolü elde tutma                                   | Açıklık, iletişim ve örgüt kültürünü güçlendirme  | Problemleri belirleme ayırma, verileri düzenleyip çözümler sunma | Deneyselliği teşvik, incelemeyi kolaylaştırma  |
| <b>UYGULAMA</b>   | Kitaba uyma  | -   | Yapısal ihtilafları üretme                                       | Bilgi hataları   |
| <b>GÖREVLİLER</b> | Yönetimi izleme neden? Niye ? sormama                                | Davranış rehberleri olarak değerleri ortak harekete geçirme                                 | Programlı çözümleri kullanma                                     | Bilgiyi kullanma ve coşkunluk Yapısal farklılık  |
| <b>MÜŞTERİ</b>    | Örgütsel değerleri olumlu görme<br>Örgütü en iyi bildiğine inanırlar | Çözülecek problem   | Deneyim sağladığına inanır                                       | Sürekli ve açık diyalog<br>Öğrenme-öğretme ilişkisi  |
| <b>DEĞİŞİM</b>    | Problem çözme programları her yerde deva olarak görülür              | Yalnızca mitolojik yönetim varsayımları<br>Çoğalma eğilimleri                               | Sürekli deneyim süreci   | Deneyim ve inceleme  |

**Tablo 4:**Öğrenen Örgütlerin Bilen, Anlayan ve Düşünen Örgütlerle Karşılaştırılması (Töremen,1999:22)

**2.3. Öğrenen Örgütlerin Geleneksel Örgütlerle Karşılaştırılması:** Öğrenen örgütlerin özelliklerini Garvin şöyle sıralamıştır.

\* Sistematik sorun çözme;

-Soruna bilimsel yöntemlerle yaklaşılır

-Kararlar deneyimden daha çok verilere dayalı olarak verilir

-Veriler, histogramlar ve korelasyon gibi istatistiksel araçlarla bir araya getirilir

\* Yeni yaklaşımların denenmesi; Yeni bilgilerin test edilmesi ve sistematik olarak araştırılmasını içerir.

\* Geçmiş deneyimlerden yararlanarak öğrenme; örgütün başarı ve hatalarını tekrar değerlendirerek ortaya çıkacak deneyimleri öğrenmeye araç olarak kullanılmasını içerir.

\* Bilgi transferi; Öğrenmenin yöresel alanlardan daha geniş alanlara yayılması ve bilgilerin hat yöneticilerinden kurmay yöneticilere transferi gibi uygulamaları içerir.

Öğrenen örgütler aşağıdaki tablodaki gibi bir çok yönlerden geleneksel örgütlerden farklılıklar arz etmektedir.

| <b>GELENEKSEL ÖRGÜTLER</b>              | <b>ÖĞRENEN ÖRGÜTLER</b>                        |
|---|--|
| İhtiyaç merkezlidir                     | Öğrenci – öğrenme merkezlidir                  |
| Problemleri bulmaya yöneliktir          | Problemleri engellemeye yöneliktir             |
| Vizyon yoktur                           | Vizyon hayati önem taşır                       |
| Şikayetler rahatsızlık olarak algılanır | Şikayetler öğrenme için fırsattır              |
| Yönetimin rolü kontroldür               | Yönetimin rolü çekirdek değerleri paylaşmaktır |
| Yalnızca yönetim takımından oluşur      | Öğrenme takımları hayati önem taşır            |
| Prosedür ve kurallar önemlidir          | Esneklik esastır                               |
| Kısa dönemli planlar yapılır            | Planlar uzun dönemlidir                        |
| Farklı misyonu yoktur                   | Misyonu farklıdır                              |
| Öğrenme bireyseldir                     | Öğrenme bireysel, takım halinde ve örgütseldir |
| Liderlik rütbe ve ayrıcalıktır          | Liderlik tasarımcı ve öğretmenlik davranışıdır |
| Görevler bireyseldir                    | Görevler takım üzerinde odaklaşır              |
| Öğrenme ihtiyaca bağlıdır               | Öğrenme sürekli ve uzun dönemlidir             |
| Öğrenmeden eğitim sorumludur            | Herkes öğrenmeden sorumludur                   |

**Tablo 5:** Öğrenen Örgütlerle Geleneksel Örgütlerin Karşılaştırması (Töremen, 1999:26).

Üretimin temel unsuru olarak kabul edildiği günümüzde bilginin, kontrol altına alınması, kontrol altına alınan bilginin örgütün bütün kollarıyla etkin bir biçimde paylaşılması ve kurumsal işleyişe doğrudan katkı sağlaması için, bilginin yönetimine yönelik bir sisteme gereksinim duyulmaktadır. Bilgi yönetimi, söz konusu sistemin işlevini yerine getirebilecek yapıya sahip yönetim modellerinden biridir. Bilgi yönetimi, kurum tarafından üretilen veya dışarıdan sağlanan her türlü açık ve örtük bilginin tespiti, toplanması, kaydedilmesi, ilgililerine iletilmesi ve depolanması işlevini, en etkin, ekonomik ve hızlı bir biçimde yerine getiren yönetim türüdür. Bu nedenle bilgi yönetimi, kendi yönetim yapısına göre her türlü organizasyona uyarlanabilen ve aktif olarak kullanılması gereken çağdaş bir yönetim modelidir. Kurumsal bilgisini belli bir sistem içinde etkin olarak yönetebilen organizasyonlar, hedeflerine daha kolay ulaşabileceği gibi, gelişen dünyada rekabet edebilme ve rekabete direnme fırsatını da elde edeceklerdir.

Bilgi ve uzmanlığın önemli olduğu bilincine varan, bunları geliştiren ve kullanan kurumlar, bu alanda attıkları adımların kısa sürede katma değer olarak kendilerine geri döndüğünü görebilmektedirler. Bu nedenle son yıllarda organizasyonel performanslarını artırmak isteyen birçok kurum, kurumsal bilgisini nitelikli bir biçimde üretmek, paylaşmak ve kullanmak için çaba sarf etmektedir. Bu çabanın karşılığında ise kurumlar, daha üretken ve verimli organizasyonlara dönüşecek, çalışanlarını ve hizmet verdikleri bireyleri memnun edecek yapısal değişimi gerçekleştirebileceklerdir (Öz Odabaş, "Kurumsal Bilgi Yönetimi" Türk Kütüphaneciliği ,2003:357-386).

### **3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

**3.1. Örgüt Kültürü Tanımı:** Kültür, bir milletin dini, ahlaki, hukuki, entelektüel, estetik, iktisadi ve teknik hayatlarının uyumlu bir bütünüdür. Kültür, varlığımızın yapısını belirleyen, sosyal bir süreçle öğrendiğimiz uygulama ve inançların, maddi ve manevi öğelerin birliğidir. Kültür bir toplumun tüm hayat biçimi olarak tanımlanmaktadır. Kültür daha çok bir semboller bütünü olarak ele alınmakta ve maddi öğelerin, davranışların, düşünce ve duyguların, sembollere dayalı bir örgütlenmesi olarak ifade edilmektedir. Kültür toplum, insan, eğitim süreci ve kültürel içerik değişkenlerin ve bunlar arasındaki karmaşık ilişkilerin bir işlevi olarak tanımlanmaktadır. Kültür bir milletin problemlerini çözme biçimleri , birbirleri ile ve başkalarıyla ilişki biçimleri ve düşünce yapılarını yansıtan olgudur. Kültür insan gruplarının inançlarının şekilleri ve öğrenme biçimleri, davranışları ve ortak ürünleridir.

Örgütü iki yada daha fazla bireyin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemi olarak tanımlamaktadır. Örgüt, örgütlenmiş etkinlikleri zorunlu kılan amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulan teşekküldür. Bursalıoğlu örgütü, planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu olarak tanımlamaktadır.

Örgütün toplumsal yapısını oluşturan en önemli etkenlerin başında kültürel boyut gelmektedir. Her örgüt, içinde bulunduğu toplumun bir takım değer ve özelliklerini alarak, değiştirerek ve geliştirerek kendine özgü bir kültür oluşturur. Örgütün sosyal baskısı, çalışanların yaptıklarının ve yapmayı planladıklarının örgütsel kültür ölçütlerine göre değerlendirilmesinin sonucu olarak ortaya çıkar. Bu örgütte iş görenlerin ortak amaçlar doğrultusunda ortaklaşa davranma zorunluluğu vardır. Ortak davranabilmek için de ortak dile, ortak inanca, ortak kurallara, ortak görüşlere sahip olunması gerekir.

Örgütsel kültürü, bir grubun öğrenme birikimini, davranışlar kalıpları, coşkuyu ve grup üyelerinin toplam psikolojik fonksiyonlarını gözleyerek anlamak mümkündür. Örgüt kültürünü kavramayı kolaylaştıracak öğeler:

1. İnsanların etkileşimiyle oluşan ve dikkatle seçilmiş düzenli davranışlar; Dikkatle seçilen ve insanların etkileşimi sonucu oluşan davranışları insanların kullandıkları dili, alışkanlıkları, gelenekleri ve geliştirdikleri geleneksel törenleri ifade eder ve insanlar bunları geniş bir alanda kullanırlar.
2. Grup normları ; Grup çalışmalarında dile getirilen gizli standartlar ve değerler, grubun davranışlarını yönlendiren normlar oluşturur. “Bu kadar paraya bu kadar iş yapılırsa ya da yapılan hizmet toplum içindir.” Yaklaşımı buna birer örnek olarak verilebilir.
3. Benimsenen değerler ; Grup üyeleri tarafından açıkça belirtilen ve grubun gerçekleştirmeye çalıştığı ürünün kalitesini ya da değer liderliğini temsil eder. Prensipler ve değerler, grup üyelerinin davranış ve yaklaşımlarını belirler.
4. Formal felsefe; Örgütün resmi felsefesi, grup üyelerinin yönetimlere diğer üyelere, örgütün hizmet sunduğu bireylere ve diğer insanlara karşı davranışlarının kaynağını oluşturan genel politikaları ve ideolojik prensipleri yansıtır.
5. Kurallar; Örgüte yeni katılan üyelerin öğrenmek zorunda oldukları ve onları örgüte bağlayacak olan, örgütün yaşamı boyunca oluşturulan ancak açıkça ifade edilmeyen kurallardır. Tüm üyeler bu kurallara göre çalışmak durumundadırlar.
6. İklim ; Bu duygu, fiziksel çevrenin etkisiyle ve örgüt üyelerinin birbirleriyle hizmet alanlarla ya da dış çevreyle etkileşimi sonucu örgüte taşınan duygulardır.



Örgütsel iklim üyelerin iş doyumunu ve örgüte adanmışlıklarını belirleyen önemli etkenlerin başında gelir.

7. Yerleşmiş beceriler; Örgüt üyelerinin asıl görevlerini yapmada sergileyecekleri özel yetenekleri ifade eden beceriler, yazılı olmadan kuşaktan kuşağa aktarılarak sürdürülür. Bu beceriler üyelerin örgüte almış gerekçeleri olan görevlerini yerine getirmeleri için gereken temel iş becerileri olarak tanımlanabilir.
8. Düşünce alışkanlığı, zihinsel modeller ve dilin kullanımı ; Anlayışa, düşünceye ve grup üyelerinin kullandığı dile kaynaklık eden ortak zihinsel yapılar vardır. Bunlar örgüte yeni katılanların sosyalleşmesi için örgüt üyelerince kullanılır.
9. Ortak anlamlar; Örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturan ortak anlamlar, örgüt üyelerinin birbirleriyle etkileşimi ile ortaya çıkan ve örgüt üyelerince kullanılarak oluşturulan anlayış biçiminden oluşur. Olay, nesne ve insanlara karşı tutum ve davranışları şekillendiren ve zihinlerde benzer anlamlar ifade eden anlayış biçimleri de örgütsel etkileşim sonucu oluşur ve her üyeyi örgütün bir parçası haline getirir.
10. Kök metafor; Metafor düşünceler, duygular ve grubun kendisini tanımlama için geliştirdiği imajdır. Bunlar bilinçli olarak ele alınmayabilir, ancak bir kurumda, bir büroda ya da grubun herhangi bir unsurunda somut olarak ortaya çıkabilir. Kültürün bu düzeyi üyelerin kendi zihinsel ya da değerlendirme sorumluluğuna karşılık estetik ve coşkularını yansıtır.

Örgüt kültürünü üyelerin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, çabalar, beklentiler, değerler, inançlar, tutumlar, semboller ve gelenekler oluşturur. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Örgüt kültürünü, örgütte ya da grupta ortak olarak bulunan normlar, değerler, kalıplar, ayinler ve gelenekler olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü, üyeler tarafından oluşturularak sonraki kuşaklara aktarılan, sürdürülen, örgüte ve örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değerlerden ve normlardan oluşan bir örüntüdür. Kültür bir toplumun ürünüdür. Örgüt kültürü de örgütsel toplumun bir ürünüdür. Örgüt kültürü, bireylerin örgütteki eylemlerini etkileyen, meslektaşlarıyla çalışmalarına yön veren görevlerini yaparken davranış ve tutumlarını şekillendiren, kültürel normlar, değerler ve inançlar olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü seçilmiş süreçler, yönetsel işlevler, örgütün davranışı, yapısı ve işleyişi, örgütün içinde bulunduğu çevreyle etkileşimin bir ürünüdür.

Benimsenen ve içselleştirilen kültürel değerler ve normlar, tüm örgüte mal olur ve üyeler tarafından korunmaya çalışılır.

Örgütsel kültürden anlaşılan örgüt üyelerini bir arada tutan paylaştıkları değerler, sosyal idealler, inançlar ve bunların hikaye, efsane, geleneksel törenler ve jargon (meslek dili) gibi unsurlardır.

Örgüt kültürü tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen ve değişebilir nitelikteki değerler, düşünceler, normlar ve varsayımlar bütünüdür.

Metafor örgüte ve onun işleyiş biçimine yaklaşımı ifade eder bu yaklaşım örgütü toplumsal bir yapı olarak görmeyi örgütteki bireylerin ilişkilerinde etken olan değerleri, inançları, normları, sembollerini, özel iletişim dilini ve kanalını, geleneksel törenlere örgütsel kahramanları ve kahramanlıkları irdelemeyi ön görür.

Genel anlamda kültürü bir milletin yaşama biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Örgütler de toplumsal yapıya benzer özellikler gösterdiğine göre, örgüt kültürünü de örgütün yaşam biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Dinçer'in tanımına göre örgüt kültürü, bir örgütte yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.

Güçlü örgütsel kültür, örgütsel davranışı tam anlamıyla kontrol eder. Örgütsel kültür nedeniyle üyelerin kişisel tercihleri mantıksal davranış normlarıyla, otoriteyle formal kurallar sistemiyle sınırlanmaz, aksine onlar kültürel normlar, değerler, inançlar ve varsayımlar tarafından kontrol edilir.

Her örgütün kültürü, farklı sebeplerle birbirinden ayrılır. Birincisi, örgütlerin işleyiş biçimleri farklıdır. İkincisi örgütsel kültür toplumsal kültür, teknoloji, ticaret, rekabet ve kurucuların kişiliği yada liderlerin baskınlığı gibi bir çok unsur tarafından birbirinden farklı olarak şekillenir.

Örgüt kültürünün niteliği bireyler arasındaki etkileşim modelleri, kullanılan dili, konuşmalarda ele alınan imgeleri ve temaları, günlük işleyişin çeşitli geleneksel törenleri kavranarak anlaşılabilir. Örgütsel kültürün öğeleri, genel anlamda her örgütte benzerlik gösterir.

### **3.2.Örgüt Kültürünün Öğeleri:**

**3.2.1. Gizli sayıtlılar:** Temel varsayımlar, değerlere ve normlara göre daha soyuttur, ancak daha etkilidir. Kişi ya da grupların davranış, düşünüş ve algılama süreçlerine kaynaklık eden, bilinç dışı düzeyde yer alan ilkeler olarak tanımlanan sayıtlılar, örgütsel kültürün değer,

inanç ve norm sistemini de şekillendirir. Gizli sayıtlılar, bireylerin doğruluğunu tartışıp düşünmeye gerek duymadığı, zihinsel süreçten geçirmeden sergilediği davranışların referans merkezidir.

**3.2.2. Değerler:** Değerler, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan kavramlardır. Bu değerler örgütsel kimliği de yansıtır. Bireylerin kişi, nesne ve olaylar karşısındaki zihinsel eğilimini yansıtır. İçselleştirilmiş normatif inançlar ya da bir şeyin tercih veya reddedilmesine yol açan potansiyel inançlar olarak tanımlanan değerler, kültürün temel yapı taşlarını oluşturmaktadır.

Değerler, bireylerin bir vizyonu başarmaları yönünde ortak harekete doğru yönelten kanallar haline gelebilir.

Örgütsel değerlerin toplumsal değerlerden ve bireysel değerlerden soyutlanması düşünülemez.. Birey toplumun içerisinde yaşamaktadır ve örgütler de birer toplumdur. Dürüstlük de toplumsal düzenlemeler de yerini almaktadır. Dürüstlük anlayışının, örgütteki bireylerce temel değer olarak algılanması ve uygulanması, örgütsel dürüstlüğü doğurur. Değerlerin öne çıkması ve bireylerin bunlara uyması liderlerin ve yöneticilerin öncelikle bunları kendi yaşamında uygulamasıyla gerçekleştirilebilir.

Bireylerin birbirlerine saygısının herhangi bir ön şartı olmamalıdır ve önce insan olmak bunun için yeter sebeptir. İnsana saygı, düşünceye saygı, mesleğe saygı bireyler arasındaki iletişimi kolaylaştırır. İletişimin sağlıklı olduğu bir ortamda bireyler arasındaki anlaşmazlıklar veya yanlış anlamalar çok daha kolay çözümlenebilir. Bireyler böylece birbirleriyle uğraşmak için harcayacakları enerjiyi, amaçlar için harcayacaktır. Bireysel enerjiler birleşimi de onların toplamında daha büyük ve daha etkili olmaktadır. Sinerji olarak adlandırılan bu toplam enerjinin oluşabilmesi, ortak değerlerin karşılıklı ve içtenlikle benimsenip öne çıkarılmasına bağlıdır.

Değer kavramı etik ve moral kavramlarıyla yakından ilgilidir. Çünkü her etik sistemde değerlerden söz edilirken moral değerler ifadesi de kullanılmaktadır. Bu iki kavram çoğu zaman birbirinin yerine geçmektedir.

Değerler, insanların davranışlarını ve buna bağlı olarak genel inançları etkiler. Değerler, insanların hayatlarındaki önem verdikleri iyi şeyleri gerçekleştirmek istediklerinde öne çıkardıkları önemli düşünce ve etik standartlarla ilişkilidir.

İnsanların topluca sahip oldukları ve ortak olarak yaptıkları her şey kültürdür. Kültürün bir alt unsuru olan değerleri anlamak için kutlamaları, törenleri ve benzer uygulamaları anlamak gerekir. Örgütsel değerler dört aşamada oluşmaktadır.

1-Örgütün kuruluşunda görev alan liderlerin bilinçli görüşleri, örgüte ilişkin değerlerin birincil kaynağıdır. Değerler, liderin beraberinde örgüte getirdiği inançlara, aldığı eğitime, tecrübesine ve çevreye ilişkin bilgiye dayanır.

2-Lider tarafından yönlendirilen ve biçimlendirilen davranışlar liderin istediği sonuca ulaştığında tecrübe ve bilgiye dayalı inançların tüm üyeler üzerinde etkili ve dayanak merkezi olması beklenir. Bu inançlar örgütsel davranışların kriteri olarak kökleşebilir.

3-İstenen sonuçlar elde edilmeye devam edildiği, üyeler tarafından görüldükçe üyeler ilgilerini sonuçlardan çok sebeplere yöneltirler.

4-Zaman içerisinde yerleşen ve sorgulanmadan benimsenen değerler, örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır. Bu eğilim bir süreçle o örgütün temel özellikleri olarak algılanır ve uygulanır.

Benimsenen, yaşanan ve yaşatılmaya çalışılan örgütsel değerler, üyelerin bir bütünlük içinde amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Örgütsel değerler bir örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen ölçütlerdir.

Sembolleşen ve sloganlaşan değerler, geleneksel törenler ve seremonilerle yaygınlaşır. Bir okul örgütünde “Bizim okulumuzda yenilik ve başarı esastır,” gibi sloganlar üyeler tarafından hissedilip benimsendiği zaman, onu benimseyenler kendilerini başarılı olmak zorunda hissederler.

Örgütü bireyleri motive eden onların kurumlarındaki insan ilişkilerini düzenleyen değerlerdir. Bunun başında insancılık, yani insana verilen değerler yer almaktadır.

**3.2.3. Normlar:** Benimsenen davranış ölçütleri ve kuralları olarak tanımlanan normlar sosyal sistemleri kurumsallaştıran ve güçlendiren kültürel öğelerdir. Örgüt üyelerinin örgütsel rolleri normlarla değerlendirilir. Örgütün formal amaçlarının değerlendirilmesinde kullanılan kural ve ölçütlere destek sağlayacak ve çalışanları içten yada sosyal yaptırım gücüyle eyleme yöneltten normlar geliştirilip, örgüt ortamında kullanılır.

**3.2.4. Hikayeler ve Mitler:** Her toplumun bir geçmişi vardır. Toplumların ortak geçmişlerine o toplumun milli tarihi denilmektedir. Bir toplumun tarihi, o toplumun hafızasıdır, Eğitim örgütlerinin temel etkenleri insandır ve kültürel değerler insana özgüdür. Toplumlara ait hikayeler, efsaneler o toplumun geçmişteki kahramanlıklarını, başarılarını, üstünlüklerine ve olağan üstü özelliklerini abartarak yeni kuşaklara aktarma görevini üstlenirler. Bu yolla bireyler kendi geçmişlerine saygı ve hayranlık duyarak kendi toplumlarını ve kendilerini geliştirme yönünde olumlu duygular geliştirirler.

Örgüt kültürü içerisinde önemli bir yere sahip olan örgütsel hikayeler ve masallar abartılı biçimde örgütün geçmişine ait olayların yeni üyelere aktarıldığı taşıyıcılarıdır. Bu hikaye ve masallar örgütün geçmişi ile bu günü arasında bağlantıyı sağlayan önemli kültürel faktörlerdir. Bireyler toplumsal hayatta bazı fikir ve uygulamaları sağlamlaştırmak ve kabulünü kolaylaştırmak istediklerinde çeşitli anı, hikaye, fıkra, efsane ve destanlardan yararlanırlar. Vurgulamak istedikleri bir değeri bir hikaye, anı, bir olay yada bir efsane ile birleştirerek hem daha somut hale getirirler hem de daha etkili olabilirler.

**3.2.5. Törenler:** Belirli zamanlarda farklı nedenlerle gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlar olarak tanımlanan törensel etkinlikler okul-çevre, öğretmen-öğrenci, öğretmen-yönetici ve öğretmenler arası ilişkilerin sağlamlaşması ve dayanışma duygusunun gelişmesi yönünde etkili olmaktadır. Mezuniyet törenleri, bayram kutlamaları, pilav günleri , aile birliği toplantıları , koruma derneklerinin yada okulun öğretmen ve öğrencileri tarafından hazırlanan sergi, gösteri gibi etkinlikler okulun personelini ve öğrencilerini birbirlerine yakınlaştırır. Etkinlikler okulun çevre tarafından tanınması ve değerlendirilmesine de yardımcı olur. Bu eylem ve etkinlikler, zamanla okul kültürünün birer parçası olur.

**3.3.Örgüt Kültürünün Oluşturulması :** Örgütsel kültür, her örgüt için aynı değildir. Örgütsel kültür, parmak izi yada kar taneleri gibi biriciktir. Dıştan benzer gibi görünseler de özellikleri yönünden tektir. Örgütsel kültür, genelde yazılı olmayan davranışların, değerlerin ve yaklaşımların ürünüdür. Somut olarak algılanamaz, ancak yaşanarak öğrenilebilir. Örgüt kültürünün özelliklerini dört ana başlık altında toplamaktadır. Birincisi, Kültürün öğrenilebilirliğidir. Birey bir örgüte girdikten sonra, grubun yaşayış biçimini zaman içerisinde bir süreç olarak yaşayarak öğrenebilir. İkincisi, kültür kısmen bilinçsizce oluşur. Bireyin bunları öğrenmesi ve uyması belki de onu isteyerek ve bilerek yapmasından öte, liderin genel anlamda uygun gördüğü ve değer verdiği davranış kalıplarıdır. Üçüncüsü, kültür bir örgütün hem girdisi hem de çıktısıdır. Dördüncüsü, Örgüt kültürü heterojendir. Örgüt kültürü içerisinde bir takım alt kültürlerin olması doğaldır. Her örgütteki bireylerin hepsinin aynı özellikler taşıması mümkün değildir. Rekabet ve farklılaşmaya götürecek uygulamalar, örgütsel bütünlüğe zarar verebilir. Eğitim kurumlarında hem yöneticilerin, hem de öğretilen ve öğrencilerin okullarına ve öğretmenlerine karşı sadakat ve bağlılıkları kültürel birlikteliğin bir göstergesidir.

Örgüt kültürü, örgütleri birbirinden ayıran en belirgin özelliktir. Sistemin üyeler tarafından paylaşılan güçlü anlamları olarak da ifade edilen örgüt kültürü, üyeler için bir kimlik duygusu kazandırır, iş birliği ruhu verir. Üyelerin davranışlarına, alışkanlık ve

tutumlarına kontrol altında tutmalarını sağlar. Lider üyelere rol modeli yapılarak, arkadaşça yaklaşarak, kültürel standartları örgüt çalışanlarına öğretir. Öğrencilere değer verilerek onların kendilerini okulun bir parçası olarak algılamalarına ortam hazırlanır. Öğretmenler arasında güçlü bir meslektaşlık bilinci ve saygısı hakimdir.

**3.4. Okul Kültürü :** Girdisini toplumdan alan ve ürününü de topluma sunan sosyal bir örgüttür. Okul kültürü; örgütsel iklim, örgütsel efsaneler ve örgütün sosyal özellikleri gibi geniş kavramlarla birlikte anılmaktadır. Kültür bilindiği gibi tarihsel bir anlam birliğini ifade etmektedir. Dolayısıyla da okul toplum tarafından şekillendirilen normlar, değerler, inançlar, seremoniler, gelenekleşmiş törenler, gelenek ve destanları gibi ortak anlamları içeren tarihi bir mirastır. Örgütsel iklim okulun psikolojik yönünü, örgütsel kültür ise okulun sembolik yönünü temsil eder. Öğretmenler fiziksel ihtiyaçlar kadar inançlar ve anlamları da karşılamak durumundadırlar. Toplumlar gibi örgütler de birer kültürdür. Okulun kültürü okulun temel ortak değerleriyle belirlendikten sonra güçlü bir kutsallık verilen toplumsal değerler olarak tanımlanır.

Okulda bir toplum duygusunun oluşturulmasında işbirliği ve meslektaşlık bilincinin büyük rolü vardır. Dinamik okul kültüründe yetenekler ortaya çıkar. Her eğitimci ortak amaçlarını ve hedeflerini okul içersinde kabul çizgisine yaklaştırır. Böylece okul da kalite ve standartların işlediği kültürel yapıya kavuşur. Kültürü oluşturan unsurlardan değerler, efsaneler, resmi törenler, inançlar, nezaket kuralları, kahramanlar, davranışlar, semboller, normlar ve okulun hikayesi de okul kültürünü oluşturmaktadırlar.

Okul kültürünün oluşturulması için; okulun tarihi, ortak davranışlar, normlar ve inançların iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Okul kültürünü oluşturup geliştirmede okul yöneticileri ve öğretmenleri işbirliği halinde olmalıdır. Öğretmen ve yöneticilerin dışında tüm tarafların da okul içinde ve dışında günlük işlerini tanımlamaları gerekmektedir. Örgüt kültürünün unsurları okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde en önemli unsur olarak öğretim elemanı ve yöneticilerin etkinlikleri ve etkileridir. Kültür uygulamaları örgütü oluşturan bireylerin başarılarıyla gerçekleşir ve açığa çıkar. Bu nedenle de kültür insanları düşünce, fikir ve zihinsel etkinlikler olarak etki altına alır. Birey davranışlarının alışılmışın dışına çıkmasına engelleyen en önemli etki; değişime karşı direnç, örgütsel iklim ve kültürdür. Okullardaki değişime karşı oluşan çalışanların geçmişteki iş başarıları kendilerine güven vererek değişime direnç oluşturmaktadır. Alışkanlıklarda bireyin değişim isteklerini gemlemektedir. Yeterli ve açık bilginin olmayışı değişime karşı dirençler oluşturabilmektedir.

Bireyleri okulda bir arada tutan okulun kültürel değerleridir. Okuldaki bireylerin uyum içerisinde yaşamlarını sürdürebilmeleri kültürel değerlerin benimsenmesiyle mümkündür. Okul kültürünün tanıtımı ve tüm katılımcı taraflara benimsetilmesi okul yöneticisinin eğitim liderliği davranışlarıyla mümkündür. Bu nedenle okul yöneticisi eğitim lideri olarak okula yeni değerleri getirmeli ve bunların temsilciliğini yapmalıdır. Okul yöneticileri aynı zamanda okul kültürünün değişiminde anahtar kişidir. Eğitimi lideri olarak okul müdürü yeni düşünce ve değişimleri gerçekleştirmesi güçlü liderlik becerileri gerektirmektedir (Yıldırım, 2001 :30).

Eğitim yönetimi, eğitim sistemini bütün olarak çözümlene ve birleştirmeyi amaçlamaktadır. Modern örgüt kuramında birbirini etkileyen öğeler topluluğu olarak tanımlanan sistem görüşü okul örgütlerine girmiş ve sistem çözümlenmesi yoluyla geliştirilecektir. Sistem birlik ve beraberlik niteliği taşımakla birlikte belirli yasalara bütünlük anlayışına göre çalışmaktadır. Bugün bu sistemleri oluşturan ve işleten yönetici başarılı yönetici konumundadır. Sistem görüşü yönetime insan ilişkileri akımıyla girmiştir. Çünkü insan ilişkileri sosyal örgüt ilkelerinin yapılaştıracağı örgütlerde varlıklarını sürdürebilirler.

Gelişmekte ve yerleşmekte olan eğitim yönetimi belli kuruluşların yönetiminden doğmaktadır. Eğitim insanları dolaysız olarak ele alan bir girişim, okulda insanlar için olduğu kadar insanları etkileyen bir örgüttür. Bireysel eleştirici bir düşünce ve davranış kazandırma çevrenin okul örgütünden beklediği bir görevdir. Bir eğitim sistemi içerisinde okul alt sistem olduğu gibi eğitim yönetimine göre okul yönetimi de alt sistemdir. Bu yüzden yöneticinin kişiliğiyle birlikte örgütün kültürü ön plana çıkmaktadır. Okul örgütünün başarısı örgüt amaçlarına ulaşmada insan ve madde kaynaklarını verimli kullanmasına bağlıdır. Okul yönetiminin etkinliği, bilimsel düşünce ve yöntemleri kullanma becerisiyle ortaklaşa sürdürülecektir. Günümüz eğitimi yöneticilerinin çok yanlı alanlara göre hazırlıklı yetişmesi, bilim ve alanlara yabancı olmaması, işbirliği ve uzmanlığa saygılı ve demokrat tutum sahibi olması gibi eğitim yöneticiliğini ayrı bir meslek haline getirmiştir (Bursalıoğlu,2000:6).

#### **4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

**4.1. Örgütsel Öğrenmenin Önemi:** Örgütler bireylerin aktiviteleri sırasında genelde öğrenme olur. Örgütsel öğrenme; hataların belirlenip ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi sürecidir. Örgütsel öğrenme daha çok bilgi ve kavrayış içerisinde eylemleri artırma sürecidir. Örgüt ve birey geliştikçe çalışanlar işlerine karşı yenilenmiş bir bağlılık hissedecekler ve örgüt kendisine daha iyi bir gelecek hazırlayacaktır. Örgütsel öğrenme ; örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını, normlarını, değer sistemlerini, kısaca örgüt kültürünü öğrenme sürecidir. Örgütsel

öğrenme kavramı değişmeye daha fazla eğilimi olan örgütler arasında gittikçe artmaktadır. Öğrenme dinamik bir kavram olup, örgütlerin yapısının sürekli değişmesi vurgulanmaktadır. Hedef bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişi sağlamaktır. Örgütler normlardan, stratejilerden, yapı ve işleyen yargılardan oluşan bir işleyiş teorisiyle şekillenirler. Bir örgütün işleyiş teorisindeki kesinlik çevresinin bir haritası ve nedensel ilişkiler konusundaki sonucudur(Töremen, 1999:37).

Karsh'a göre öğrenen örgütler çalışanlarına aşağıdaki yararları vardır.

- Öğrenen bir örgütte çalışanlar , hayatlarından daha fazla memnundurlar.
- Öğrenen örgütler çalışanlara her şeyin iyiye gideceği ümidini verir.
- Öğrenen örgütler, üretici düşünceler için uygun bir alan sunar.
- Öğrenen örgütler yeni davranış ve fikirlerle riske atılmada güvenli bir zemin sağlar.
- Öğrenen örgütte her bireyin görüşü, değerlendirmeye alınır ve insanlar örgütteki konumlarıyla katkılarını belirlemezler (Töremen, 1999:39).

**4.2. Örgütsel Öğrenmenin Hedefleri:** Öğrenme rekabeti, verimliliği ve teknolojiye yeniliği artırmada ve elde etmede örgütlerin teşebbüsüdür. Örgütler değişme süreçleri boyunca etkililiklerini ve adaptasyonlarını artırdıkça öğrenirler. Öğrenme aynı zaman örgütlerin ürünleri olan kararların kalitelerini, iletişimlerini, algılamalarını ve bilgiye ulaşma düzeylerini artırır.Bu örgütler toplam kalite yönetimine, takımla öğrenmeye yatırım yapmaya önem vermektedirler. Japon örgütlerinin başarılarının da sürekli öğrenebilme yeteneklerine bağlı olduğu bilinmektedir.Örgütsel öğrenmeyi ortaya çıkaracak süreçler dört aşamada ele alınabilir.

**4.2.1. Bilginin Kazanılması;** Örgütsel öğrenme ancak gündelik işleri, bilimsel yeterlilikleri ve temel örgütlenmelerin oluşturulması ve örgütün bilgi kazanmasıyla ortaya çıkar. Bilginin kazanılması, çevrenin uygun hale getirilmesi, bilgi sistemlerinin kullanılması, bilginin tekrar edilmesi, araştırma ve geliştirmenin sonuçlanmasıyla tamamlanır. Dışarıdan bilgi alarak özümlemek için yatkınlık, bilgilerin yeniden ele alınarak yorumlanmasından mevcut bilginin yeniden düzenlenmesi yoluyla da ortaya çıkabilir.

**4.2.2.Bilginin Yayılması;** Örgütün üyeleri ve üniteleri arasında bilgiyi yayma sürecidir. Bilgi, mektuplar, informal görüşmeler ve raporlar yoluyla toplanır ve dağıtılır. Bilginin yayılması yada dağıtılmasının büyüklüğü oranında örgütün öğrenmesi de büyük olur. Teknolojik sistemler katılım doğurduğu gibi hakimiyet anlayışı ile değil uzlaşma yoluyla



karar verildiğinde bu karar kalitenin artışını sonuç verir. Bu sistemler aynı zamanda bir ekibin üyeleri arasında geri bildirim ve mekanik bakış açısını da destekler.

**4.2.3. Bilginin Çözümlemesi;** Yayılan bilginin düzeni oranı da bilginde çözümlenmesi gerekir. Bireylerin yada grupların bilgileri çözümlenmeleri ve bilgiyi ortaya çıkarmalarının önceki kanaat yapılarının belirlenmesidir. Bu kanaat yapıları ya temel hükümler yada profiller halinde birikir. Öğrenme çözümlenme yollarına paralel olarak artar. Örgütsel öğrenme örgütlerin ortaya bir şeyler koyma duygusuyla bütünleşmeleri ve bilgi yorumlamasını üstlenmeleriyle ortaya çıkar.

**4.2.4. Örgütsel Hafıza;** Sayısal olarak veri ve resimlerden , bilgi olarak ta deneyimler, anekdotlar, kritik olaylar, hikayeler ve stratejik kararlar konusundaki detaylardan oluşan gelecekte kullanmak için biriktirilen bilginin depolandığı yerle ilgilidir. Alınan kararlar birikir ve yalnızca bilgi yada veri saklanması değil aynı zamanda bu kasıtlı bilgi ile de ilgilidir. Örgütsel hafıza örgütsel öğrenmede kritik bir rol oynar. Öğrenmenin paylaşılması örgütsel hafızanın etkililiğine bağlıdır. İnternet gibi bir ağ şeklinde yaygın teknolojiler ve hızlı bilgi örgütsel hafızanın oluşmasını kolaylaştırabilir.

Örgütlerin öğrenme süreçlerini hızlandırmak ve öğrenmelerin kolaylaştırmak için sahip olmaları gereken bir takım unsurlar gerekir. Bunlar ; okullarda örgütsel öğrenmeyi teşvik eden uygun bir yapının bulunması, öğrenmenin ortaya çıkması için örgütün kendi içinde rekabetçi bir yapıya sahip olması da gerekir, yine yapılan araştırmalar sonucunda okullarda örgütsel öğrenmeyi teşvik eden en önemli unsurun teknoloji olduğu ortaya çıkmıştır (Töremen, 1999: 63).

**4.3. Örgütsel Öğrenmenin Engelleri:** Örgütsel yapılar öğrenmeyi artırıcı özellikte olabildiği gibi aynı zamanda öğrenmeyi engelleyebilirlerde, bunlar sırasıyla şöyle sıralanabilirler.

**4.3.1. Bürokrasi;** Bürokratik örgütler değiştirilmesi en zor yapılardır. Örgütler geliştikçe politikalar, kurallar ve şekiller enerji ve teşebbüs anlayışının ve canlılığının yerini alabilir. Değişim hareketlerini kolaylaştırmak için okullar mevcut bürokratik yapılarının yanında ek bir örgütsel dizayna gereksinim duyarlar.

**4.3.2. Zayıf İletişim;** Bilinçsiz peşin hükümler ve diyalogların telefona mahkum edilmesi etkili bilgi akışının engellerindendir. Mesafe düşüncesi, dil, kültürel değerler ve iletişim uygulamaları halinde global bir çerçevede ele alınırsa problemler daha da çoğalır. İyi bir iletişim olmaksızın örgütler bilgi birikimi ve öğrenen örgüt olabilmek için ihtiyaç duyulan moral desteği yakalayamazlar.

**4.3.3. Zayıf Liderlik;** Liderler sürekli öğrenmenin modelleri olup çalışanlar arasında

öğrenmeyi cesaretlendirerek güçlendirebilirler. Geleneksel liderler hem örgüt içinde hem de dışında öğrenme etkinliklerine nadiren eşlik ederler. Zamanlarını literatürü okumaya, diğer örgütlerde olup bitenleri izlemeye yada öğrenmeye destek olup onu ödüllendirmeye harcamazlar.

**4.3.4. Vizyonsuzluk;** Vizyon örgüte ve örgüt elemanlarına yön sağlar. Çalışanlarına öğrenme için bir ortam hazırlamadan onları öğrenme sorumlulukları olduğunu söyleyen bir örgüt onlara haksızlık yapmış olur. Paylaşılan vizyon öğrenen örgüt için hayati önem taşır, çünkü öğrenmek için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar.

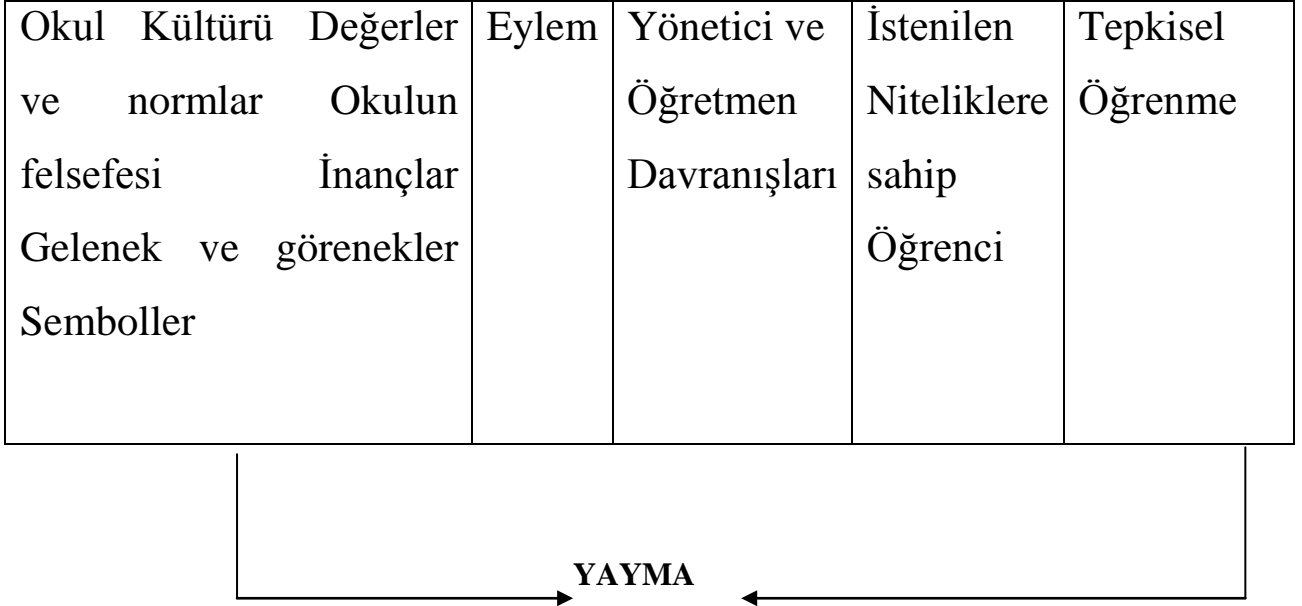
**4.3.5. Katı Hiyerarşi;** En önemli örgütsel öğrenme engeli hiyerarşiye dayalı bir yapıdır. Görev yapan bireyler statülerini ve konumlarını koruyup, hiyerarşi, riskten çekinme, karşı durma ve değişikliklere karşı çıkma davranışlarını gösterirler. Güç bir kısım insanların ellerinde kalır ve yayılmaz.

**4.3.6. Hacim;** Küçük örgütler daha hızlı ve daha iyi öğrenirlerken, daha az kaynak, eleman ve yeterli derecede bilgi teknolojisi sahibi de olabilirler. Öğrenmenin kontrol edilmediği, hantal örgütlerde örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek oldukça zordur.

**4.3.7. Kaynak Kullanımı;** Bazı örgütlerde bilgi bolluğu vardır. Fakat bilgi yönetimiyle ilgili görevliler onu yaymak istemezler yada nasıl yayacaklarını bilmezler. Personel bilgisiz veya motivasyon gücü az olabilir. Örgütler kendilerince bir ödül ve ceza sistemi oluştururlar bazen de yöneticiler bilgiyi eksik kullanabilirler (Töremen,1999:69).

**4.4. Öğrenen Okul:** Bilginin temel güç ve ana sermaye olduğu, bilgi insanının yetiştirilmesinin hedeflendiği ve gelişmelerin baş döndürücü bir hal aldığı, bilgi toplumuna geçiş sürecinin başladığı günümüzde okulların hedefi , bilgi işi ile uğraşan, bilgi pazarlayan, ve yayan insanların yetiştirilmesidir. Geçmişteki önemli değişim süreci, insanlık yaşamından oldukça uzun olmuştur. Böylece insanlık, değişmez şartlara uymak için eğitiliyordu. Bugün ise bu süre insan yaşamından daha kısadır ve eğitimimiz bireyleri yeni koşullara ve özellikle Avrupa Topluluğuna üye olma sürecinde olan ülkemiz için hazırlamak önemlidir. Teknolojik gelişmeler, hızlı bilgi artışı ve iletişim alanındaki baş döndürücü gelişmeler okul sistemlerini bu gelişmeler paralelinde düşünmeye zorlamaktadır.

ÇELİK V. 'in okullar için aşağıdaki şemadaki gibi örgütsel öğrenme modeli çıkarmıştır.



**Tablo 6 :** Okullar İçin Örgütsel Öğrenme Modeli (Töremen, 1999: 79).

Öğrenen okul değerlerle yönetilir. Öğrenmenin temeli bireysel, bireyler arası ve toplumsal temelleri olan bir yapıdadır. Eğitimin amacı pasif değil , aktif öğrenenler ortaya çıkarmaktır. Öğrenen okul aktif öğrenenler oluşturmakta kritik bir adım olabilir. Öğrenen okulun amaçlarını; değerlerin yönettiği bir öğrenme , bütüncül öğrenme ve bilişsel farklılığın kodlanması olarak sıralayabiliriz. Öğrenen okul pedagoji, program ve değerlendirme uygulamalarıyla karakterize edilmiştir. Bu uygulamalar öğrenme süreçleriyle entegre olmuşlardır.

**4.4.1. Aktif Öğrenme;** Öğrencileri aktif kılan , onların ilgilerine angaje olmalarına yardımcı olmak, derslerde motivasyonu artırmak ve deneyimleri kullanmalarına zemin hazırlamaktır. Aktif öğrenmede; öğrenci katılımı, öğretmenler arası yapıcı mesleki tartışmalar öğrencilerin kendi düzeylerinde yaptıkları diğer çalışmalarla öğrenme daha aktif hale gelecektir.

**4.4.2. Pasif Öğrenme;** Anlık ve tesadüfi öğrenmede öğrenen kişi öğrenmek için bilinçli bir karar vermez. İstemediği oluşmuş, deneyim sonucu meydana gelmiştir. Çoğu insan böyle pasif öğrenme yoluyla öğrendiğini söyler. Bireyin dikkatini öğrenmeye yoğunlaştırması ve gücünü öğrenme yolunda kullanmasını sağlamadaki amaç, bireyin anlık ve tesadüfi öğrenme deneyimlerini yaşamasıdır.

**4.4.3.İşbirlikçi Öğrenme;** Başka bireylerin ve kültürlerin anlaşılıp , saygı gösterilmesi değeri kazandırılacaksa öğrenme süreçleri bireysel aktivitelerin yanında işbirlikçi aktiviteyi de teşvik etmeye ihtiyaç duyulur. Birlikte çalışmalar rekabet etmeden güçlü sonuçlar doğurur. Önemli olan öğrencileri motive edici öğrenme ikliminin belirlenmesi gerekir. Grup içerisinde etkili olma, ortaya bir şeyleri koymanın zevki tadılır, karmaşıklıkların üstesinden gelmenin lezzeti yaşanır.

**4.4.4.Pozitif Değerlendirme;**Öğrenmede gösterilen gelişmelerle çaba ve çalışmalar ödüllendirilir. Değerlendirme motivasyonu artırmaya ve öğrencileri teşvik etmeye yöneliktir. Pozitif değerlendirmede; öğrenci başarılarının ödüllendirilip yayılması, öğretmenlerin ihtiyaçlara uygun eğitim konusunda değer yargısı oluşturabilmesi, öğrenciler için öz değerlendirme yargısı geliştirmek ve öğrenme kalitesini artırmak suretiyle entegre olunur (Töremen,1999:89).

## 5.POLİS

**5.1. Polis Tanımları:** Polis tanımından önce kolluk tanımının yapılması gereklidir. Kolluk; kamu düzenini koruma, kollama, suç ve suçluları yakalama ve bu amaçla ilgili kurum ve kuruluşlara yardımcı olma görevlerine verilen isimdir.Yine kolluk, yurt içinde genel düzen ve emniyeti korumakla görevli jandarma, polis, kır bekçileri, belediye zabıtası gibi devlet kuvvetleri anlamlarına da gelmektedir (Özdüvencioğlu, 2003: 28). Türk polis literatüründe toplumsal düzen ve güvenliğin sağlanması , suçun önlenmesi ve işlenen suç faillerinin yakalanarak adalete teslim edilmesi görevi verilen kişi ve örgütün adıdır.Mevzuat sistemimizde de 04.06.1937 yılında çıkarılan 3201 sayılı EMNİYET TEŞKİLATI KANUNU'NUN 1.maddesinde “*Memleketin umumi emniyet asayiş işlerinden Dahiliye Vekili mesuldür. Dahiliye Vekili bu işleri kendi kanunları dairesinde hareket eden Emniyet Genel Müdürlüğü ile Jandarma Genel Komutanlığı ve icabında diğer bütün zabıta teşkilatı vasıtasıyla ifa eder*” derken aynı kanunun 4.maddesinde ise “*Polis silahlı icra ve inzibat kuvveti*” olduğundan bahsedilmektedir. 04.07.1934 tarihli 2559 sayılı POLİS VAZİFE VE SELAHİYET KANUNUNUN 1. maddesinde “**POLİS** *asayiş , amme , şahıs tasarruf emniyetini ve mesken masuniyetini korur. Halkın ırz , can ve malını muhafaza ve ammenin istirahatını temin eder. Yardım isteyenlerle yardıma muhtaç olan çocuk , alil ve acizlere yardım eder. Kanun ve nizamnamelerin kendisine verdiği görevleri yerine getirir*” hükmüyle polis tanımı görev ve yetkileriyle açıkça tanımlanmıştır.

Meslek Standartları Komisyonunun ilk kez bir kamu kurumu olarak Emniyet Teşkilatında yapmış olduğu meslek analizleri çerçevesinde ve bu çalışmaların daha sonra Türk Standartları Enstitüsünde belgelendirilmesi sürecinde POLİS yeniden tanımlanmıştır. TSE ‘nin Haziran 2001 tarihli 12762 numaralı Asayiş Polis Standardına göre *polis* ; *kamu düzenini, genel asayişini, kişi hak ve özgürlüklerini korumak ve ilgili mevzuatla verilen diğer görevleri yerine getirmekle görevli, bir genel kolluk teşkilatıdır* .

Ülkemizde polis tanımındaki farklılıklarının kaynağı polisin hukuki mevzuatlarımızdaki tanımlamalarla birlikte ona yüklenen insanı koruma ve kanunların yanında olma görevlerinden kaynaklanmaktadır. Yani polis bir yandan vatandaşın hak ve özgürlüklerinin koruyucusu iken bir yandan da ona görev veren 2559 ve 3201 sayılı temel kanunlarının dışında üç yüze yakın yasa metninde atıfta bulunulan görev ve sorumlulukları vardır. Bu kadar ağır bir yasal görevlendirme toplumdaki polis görevleri konusundaki geniş yelpazedeki görevi onun tanımlanmasında da çeşitlenmelere yol açmıştır.

Polis fonksiyonları statik değil daha çok dinamik bir ortamda gerçekleşmektedir. Sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik, teknoloji ve bilgi kaynaklarındaki gelişmeler; hızlı nüfus artışına paralel olarak artan suç ve suçlu profillerinin hızla değişmesi gibi nedenler Emniyet Teşkilatının organizasyon planlamasını ve işlevlerinin de değişmesini zorunlu hale getirmiştir. Yaşadığımız dünya koşullarında, değişen insan ihtiyaç ve beklentilerine paralel olarak polisinde kendini yenileme, eğitime ve değişimlere hazırlamada dinamizm içersinde bulunma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Gürtekin,1986;”POLİS ADAYLARININ SEÇİMİ” ,İzmir, TODAİE Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).

Dünyada bu gün polis ; başta siyasi güçler , medya , organize suç şebekeleri , insan hakları koruyucuları , işveren ve işçi kesimleri temsilcileri ile buna benzer bir çok kurum ve kuruluşlarca zaman içersinde kendi menfaatleri doğrultusunda kullanılmak istenmektedir. Toplumda halka hizmet etmek , hak ve hukukunu korumakla görevli olan polisin aynı zamanda da devletin ve devlet sisteminin koruyucusu olma özellikleri zaman zaman eleştiri konusu olabilmektedir.

Vatandaşa hizmet veren kurumların başında yer almasına rağmen , yoğun eleştiri altında olan polislik mesleği ile ilgili bilimsel ilkelere sadık kalınarak yapılan bilimsel çalışmalar az ve belki de bu nedenle demokratik toplum – polis kişiliği – düşünce özgürlüğü polis eşitimi – polis rolü ve bu rolün ortaya koyduğu gerçekler ve çelişkiler – polis ile sosyal hayatın sorunları ile polis sayısı ilişkileri – tayin ve terfilerin belirlenme ilkeleri – kaliteli polis ve eğitim ilişkileri tüm bu önemli hususların “ben söyledim oldu” kargaşasından arındırılması ile mümkündür (EGM, 2000: 80).

Polis kavramının ulusal ve uluslar arası belgelerde çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Polise kendisine verilen görev ve yetkilerle yasaların uygulanmasından sorumlu olmasının yanında kamu düzen ve güvenliğini sağlamaya çalışan kişi ve kurum olma özelliği sayılabilecek en başat özellikleri arasında yer almaktadır. Polisi analiz etmek için hukuk , siyasal bilimler ,sosyoloji ve tarih gibi sosyal bilimlere başvurmak gerekmektedir. Fransa da polis bilgisi geleneksel olarak hukuk planında iken , Anglo –Sakson ülkelerinde daha çok sosyolojik plandadır. Bütününde yaklaşımımız disiplinler arası olmakla birlikte , siyasal bilimleri ortaya çıkarmaktadır. Temelde topluma ve siyasal iktidara tanımı bulunan ve devlet içinde yapılan polis siyasal bilimlerden yararlandığı kadar aynı zamanda onları sorgulamaktadır(Kandemir, 2000: 4).

Polis düşüncesi yüzyıllar boyu farklı batı demokrasilerinde önemli gelişmelere neden olmuştur.Bu kavram XVI. Yüzyılda devlet gücünün gelişimini rasyonalize eden polis konsepti hukuk kavramının da kendisini kapsamaktadır. Bernard EDELMAN burjuva yasallığını tasarlayanların polis teorisyenleri olduğunu göstermektedir.Özellikle Fransız devriminden sonra polis daha kısıtlanmış olarak tanımlanır. Modern devletin kurulması aşamasında polis sosyal barışın genel misyonunu karşılamaktadır. Bu yüzyıldan itibaren kamu gücünün yayılması ve idari kuralların belirlenmesiyle polis kavramı bu gelişimi izlemekte ve dönüşmektedir. Sonuç olarak polis devlete özgü yönetim tekniğine karşılık gelmektedir(Kandemir, 2000: 5).

Domat Kanunların Kitabında polisi devletin misyonunun dayandığı “Toplumun evrensel polisi” düşüncesini referans alır.Polis Nicolas Delamare'nin 1748 de yayınlanmış “Polisin Kitabı”nda metodik olarak sınıflandırılmış bir birinden çok farklı idari görevleri kapsar. Polisin Kitabında devletin içinde polis bakması gereken on bir şeyin olduğunu da açıklar : DİN,AHLAK,SAĞLIK,İKMAL,YOLLAR,KÖPRÜLER VE ŞOSELER VE KAMU KURULUŞLARI, KAMU GÜVENLİĞİ, ZİHİNSEL ÇABA GEREKTİREN SANATLAR, TİCARET, FABRİKALAR, UŞAKLAR, HAMALLAR, FAKİRLER.Polis demek ki her şeye bakar . Polis Tümgeneralliğini kuran Mart 1667 tarihli Kraliyet Fermanı gibi metinlerde polis konularında , amaçlarında ve işlemlerinde heteroklit (kuraldan sapmış) fakat doğası ve temellerinde homojendir. Delamare göre “doğa yasası” , Loyseau göre “kent kuralı” yani toplumun kurucu sosyal işlevidir.M.Foucault göre “polis devletin ilk ütopya – programlarından birisidir” . Yine M.Foucault bir toprak üzerinde insanların ortak yaşamları , mülkiyet ilişkileri , ürettikleri pazardaki alışverişleri , onların yaşam tarzlarıyla da ilgilenir. İnsan polisin gerçek bir konusudur. Almanya da idare bilimi polis bilimi olarak

adlandırılmıştır. Von Justi “Polisin özel konusunun bireyin toplumdaki hayatı olarak” tanımlamıştır. Yine Von Justi polisi devletin gücünü artırmayı ve bütün şiddetiyle uygulanmasını sağlayan şey olarak tanımlamıştır. Polis demek ki Kıta Avrupa’sında ve özellikle Almanya, Fransa’nın modern devlet oluşumuna bağlı bir konseptir. Anglo – Sakson sistemlerinde ve özellikle İngiltere de idarenin daha önemsiz bir yer işgal ettiği toplulukların yaşamlarının düzenlenmesinin kamu gücünden daha çok topluma ve bireyler arası ilişkilere bağlı olduğu devlet oluşumunun özgünlüğünün sonucudur. Kıta ülkelerindeki hukuk devleti kavramı polis kavramını özel bir kamu görevine indirgemıştır(Kandemir,2000:8).

Polislik mesleği insanla ilişkisi olan mesleklerden birisidir. Çünkü polis insanın değerinin korunmasını sağlamak için , varlık olarak değerinin korunmasının yanında özgürlük ve huzurunun korunması da polisin görev alanı içersindedir. Bu noktada 18. yüzyıl da Immanuel Kant’ın “İnsanın araç değil amaç olduğu” anlayışını savunan felsefesinin bu açıdan koruyucusu polis olmuştur. Polis her şeyden önce kişidir ve bu özelliği diğer insanları araç olarak değil amaç olarak onlara huzur ve güven sağlama anlayışını getirmiştir (EGM, 2000:76).

Dünya nüfusunun 600 milyon olduğu 1700’den bugüne tam 10 kat artmıştır. 2003’te yapılan hesaplara göre dünyada 6,3 milyar insan yaşamaktadır. Dünya nüfusuna her saniye 3, her gün çeyrek milyon, her yıl ise 80 milyon yeni insan katılıyor. Tarihte en önemli nüfus olayları 1965-70 arasında %2,1 lik artış oranıyla tüm zamanların en yüksek düzeyine ulaştı. 2002’ye doğru bu oran %1,2 ‘ye kadar şu anda gerilemiş durumdadır. Nüfus artış oranı bizde de dünya ülkelerine paralel olarak son 15 yılda %0 18,3 ‘e inmiştir. Yüz ölçümü büyük bir ülke olsak ta 1990’da nüfus yoğunluğumuz 73 kişi / km iken 2000’de bu oran 88’e yükselmiştir.

Nüfusumuzun yaklaşık %65’i kentlerde yaşamaktadır. Köyden kente göç hareketleriyle birlikte kent nüfuslarındaki artış oranı%2,7 iken , köylerde bu oran %0,4 ‘tür. BM. Verilerine göre ülkemiz nüfusu 2025’te 88milyon, 2050’de ise 98 milyon civarında olması tahmin edilmektedir. Yine BM. verilerine göre kilometre kareye düşen insan sayımız 2003 yılı için 92 kişiye yükselirken kent nüfusumuzda %67’ye yükselmiştir. TÜBİTAK’ın yayınlamış olduğu Bilim ve Teknik dergisinin 2004 OCAK sayısında yayınlanan bu nüfus artış oranlarımızda dikkatle incelendiğinde anlaşılacaktır ki; her geçen gün ülkemizde özellikle kent ve büyük yerleşim alanlarında nitelikli polise ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bu polisinde nitelikli bir eğitim ve hizmet içi eğitim ünitelerinde yeniden takviye edilmesi bir zorunluluk oluşturmuştur.

**5.2. Polis Kişiliği:** Beşeri oluşuma ilişkin önemli varlık yasası , fert ve toplumun bir birinin varlık alanı ve şartı olmalarıdır. Öncelikle fert , biyolojik ve ruhsal varlığını koruma, geliştirme ve sürdürme bağlamında topluma ihtiyaç duyar. Fert-Toplum bağlamının toplum açısından sonuçları her toplumun varlık ve devamlılığını koruması bağlamında fertlerin hücre yenilenmesine benzer bir süreçle ortak kültürü kuşaktan kuşağa tacıma becerileriyle sınırlı olmasıdır. İnsanın tarih yapma ve kendini gerçekleştirme idealinde , önemli bir vasıta olarak toplum, temel ihtiyaçların örgütlenmesi sonucu biçimlenen inanç – düşünce – eylem tutarlılığı gösteren büyük ölçekli bir sosyal gruptur. Tarihi toplumsallaşma süreçleri (aile, din ve diğer sivil kurumlar) örgütlenmeyi sağlasa da , devletin kendinden önce ve sonra ortaya çıkan sosyal cihazları bütünleştiren ve ortak ideale doğru ahenkle işletme misyonuyla ortaya çıkmıştır. İdeal toplumun devletsiz toplum olduğu istikametindeki marjinal görüşler, daha ziyade devlet cihazını yanlış inşalar ve kötüye kullanma örneklerine münhasırdır. Toplum bağlamında adaletli yaşama formatı için devlet toplum adına yasama – yürütme – yargı hizmetlerini ahenkle işletmek fert – grup - toplum amaçları arasında kenetlenme oluşturarak gerçek ve tüzel kişilerin hak ve hürriyetlerini belirli sorumluluklar içersinde serbestçe kullanmalarını sağlamak için vardır. Kısaca anarşizmin zıttı sayılabilecek bu beşeri tablo devletlerin güvenlik misyonlarını öne çıkarmaktadır(Akgündüz, 2001: 11).

Polislik mesleğinin insanlık varlık sebebi olarak sayılmasından sonra öne çıkan değerler sıralamasında öne çıkmıştır. Bu bağlamda polis insan canlısının sadece biyolojik bütünlüğünün korunmasıyla ilgili görevli kişi olmasının yanında onun haklarının (Temel yaşama hakkı) korunması , yaşamını sürdürmesiyle birlikte onurunun korunması (İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi 4 Maddesi) polisin önemli görevleri arasındadır. Bunlar dikkate alındığında polisin yasalarla verilmiş görev ve yetkileriyle toplumsal düzen ve güvenliğin sağlanması da ayrı boyutta görev – meslek kişiliği oluşturmasına neden olmaktadır. Görevlerini yerine getiren polisin insanlığa hizmet eden bir meslek olma özelliği taşıdığı açıktır. Polisin bu görevleri insanı araçtan daha çok hatta bunun çok üst seviyede insana hizmet etme amacına yönelik görevleri olan bir meslek olarak görülmektedir. Bunun sonucu olarak polislik mesleği insanı merkeze alan bir meslek kişili taşımaktadır.

Polisiye hizmetler çağdaş toplum ve devlet sistemlerinde iç güvenlik örgütlenmesinde yerini bulmuştur. Toplumu dış tehlikelerden korumakla görevli askeri örgütlenmeye mukabil iç güvenlik örgütlenmesi ve polisiye hizmetler – siyasi – idari sistemlerde resmi ve sivil yelpazeler arasında köprü adaletin ilk kapısı , devlet kültürünü yaşayan devlet haline getiren ve hükümranlığı toplum hayatının her noktasına taşıyan alternatifsiz bir sosyal cihaz ve hizmet alanıdır. Her devlet oluşumunda her ne isim ve resim altında olursa olsun mutlaka bir



güvenlik (Polis ) teşkilatına ihtiyaç duymuştur. Bu şart ve durumlar karşısında da polisin mutlaka günün ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek rehber polis formatı tarihi, sosyal nedenler , şartlar ve imkanların ortak etkileşiminin ürünüdür. Adalet idealinin yüceltilmesi, devlet – vatandaş ilişkisinin gönüllü –iradi eğitici olma özelliği, beşeri ilişkilerin nemalandırıcı doğası, suça ve suçluya analitik yaklaşımın omurgası herkesin polisi vicdanıdır, polis vicdansızlar için vardır kalıp yargısını aşmak , toplumun hiçbir üyesini öteki olarak dışlamayan hukuk ve adalet çizgisinde yaşamayı vatandaşlık vicdanının teşekkülünde polisiye hizmetlerin rehber polis kişilik özellikleri olarak sayabiliriz. Yasakçı polis kişiliğinde ise adalet idealine yabancılaşma, devlet- vatandaş ilişkilerinde mekanik karakteri şiddet ve kuvvete dayanan, sömürünün yaygınlaştığı ve kanıksandığı, marifetin iltifata tabi olduğu sevgi yerine korkunun aldığı ilişkiler örüntüsü ve sorumluluktan kaçan nominalist – otoriter yen karakterli yasakçı polis kişiliği mevcuttur (Akgündüz, 2001: 30).

**5.3.Nasıl Bir Polis:** Evrensel değerlerin her gün yenilerinin aldığı milenyum çağını yaşadığımız günümüzde insanların özgürlüklerinin korunmasıyla birlikte eşitlik ve onurlu yaşam sürmeleri çağımız insanlığının bir evrimidir. Büyük önder M.Kemal ATATÜRK'ÜN de ifade ettiği gibi muasır medeniyet seviyesine ulaşmak ana hedefimizdir. Dünyanın küçük bir köy haline geldiği günümüz şartlarında eşitlik , hak ve özgürlük kavramları dünya milletleri ailesi içersinde Türk Devleti olarak ta bizim devlet davranışı olarak sayıla bilecek polisin vatandaşına karşı göstermiş olduğu tutumlar ve almış olduğu tedbirlerdeki davranışları herkesin eşitliği , hak ve onurunun korunması anlamına gelmektedir.

Özgürlük kavramı Türkiye Cumhuriyeti Devletinin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünün , milli egemenliğin ve güvenliğin , kamu yararı ve düzeninin , genel ahlakın ve sağlığın korunması sınırları içersinde vatandaşların canlılığını üretime dönüştürme hakkı anlamına gelir. Polis vatandaş kimliği ile özgür ve onurlu yaşama hakkına sahip vatandaşlarımızdan biri ve tüm vatandaşlarımızın eşit, özgür ve onurlu yaşamını sağlama görevinin görevlisidir. Bu bağlamda polis üzerinde bulundurması gerekli bazı özellikleri “21.YÜZYILDA POLİS EĞİTİMİ SEMPOZYUMU” nda sunduğu bildiride Bilgin şöyle sıralamıştır ; POLİS

1-İyi bir insan : Ruh ve beden sağlığı tam, özgür ve bilimsel düşünme gücüne sahip , insan haklarına saygılı, kendine güvenen, yüreği sevgi dolu, kişiliği ile sevilen ve saygı duyulan bir insan olmalıdır.

2-İyi bir vatandaş : Atatürk ilke ve inkılaplarını davranışa dönüştürmüş, Atatürk milliyetçiliğine bağlı, ailesini , vatanını, milletini seven, Türk Milletinin mili, ahlaki ve

insani değerlerini özümsemiş, demokratik , laik , sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'nin saygın bir vatandaşı olmalıdır.

3-İyi bir meslek adamı : Sırtında taşıdığı üniformasını herkesin sevgi ve saygıyla selamlamak istediği, bulunduğu her yerde gönüllere huzur ve güven veren vatandaşı her türlü tehdit, tehlike ve saldırılardan koruyan , herkesin özgür, eşit ve onurlu yaşamasını güvenlik görevini yaparak sağlayan iyi bir devlet görevlisidir((EGM, 2000:72).

Ülkemiz ve tarihimiz açısından durum değerlendirmesi yaptığımızda Tanzimatla başlayan yenileşme ve yenik çıktığımız savaşların sonunda büyük önder Mustafa Kemal ATATÜRK dünyadaki gelişmelerle birlikte Osmanlı Devletini her yönüyle tahlil ederek kurtuluşun çağdaş, modern, uygar bir toplum düzeni kurmakla mümkün olacağını görmüş Türk İnkılabını gerçekleştirerek modern bir devlet teşekkül ettirmeyi başarmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Devletinin tüm kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi güvenlikle ilgili olarak ta emniyet teşkilatı da tüm kurum ve kuruluşlar gibi modern, çağdaş bütün anlam ve biçimiyle uygar bir toplumun gerektirdiği bir seviyeye kavuşmuştur.

Türkiye'nin çağdaş ve modern bir devlet olma yolunda Avrupa Birliğine üye olabilmesinde kendisine engel olarak ileri sürülebilecek sorunları ortadan kaldıracak yeni yapılanmalara gitmesi gerekecektir. Bu yapılanmada güvenliği sağlayan jandarma ile birlikte emniyet teşkilatının en üstten en alt birimlerine kadar sağlıklı , çağdaş bir yapılanma içersine girmelidir. Polisin gerek sistematik yapısı gerekse de bu sistemin eylemsel uygulamalarındaki arıza ve eksikliklerin (İnsan hakları ihlalleri, siyasal grupların görevleri engellemeleri gibi) en aza indirgenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda polisin görevini engelleyecek unsurları ortadan kaldırmak ATATÜRKÇÜ düşünce ışığında , bilim ve teknolojideki yeniliklere uygun çağdaş bir eğitim modeliyle polisin eğitimi tamamlanmalıdır (EGM, 2000:75).

Polisin nasıl olması sorunu verilecek cevaplar arasına yasaların kendisine verdiği görev ve yetkileri , hiçbir ayrıcalık gözetmeksizin kişilerde kullanabilme kararlılığı gösterebilmelidir. Polis meslek etiğinin sorumluluğunu zedeleyecek tavır ve davranışlardan uzak kalmalıdır.Polis – vatandaş iletişimde olumsuz hiçbir durum oluşturmeyen oluşabilecek iletişim çatışmalarında ise dürüst, kararlı ve şeffaf bir tutum sergileyebilecektir. Polis halk ilişkilerinde saygı, sevgi ve hoşgörünün en üst seviyeye yükseltildiği inisiyatifin onda, sürekli olumlu algılandığı durumlar oluşturulmalıdır.Yani polis olarak kendini gerçekleştirme boyutu yakalamış insanlardan oluşan iyi giyinen, toplum karşısında iyi

konuşan rengiyle, çizgisiyle çevresine sürekli iyiyi ve doğruyu gösterecek bir insan olmalıdır(Özden, 2002:40).

Sonuç olarak polis nasıl olması konusunda üniformasında kalbinin üstünde şehitlerini kanından rengini alan bayrağımızla birlikte taşıdığı sekiz köşeli POLİS YILDIZ'ında belirtilmiştir(Gültekin, 2004 - Bkz. Ek-1).

**5.4. Bazı Metinlerde Geçen Polis Özellikleri :** Büyük önder M. Kemal ATÜRK'ÜN ifadesiyle de POLİS ; *“Dün sizin hali tavrınızda mertlik ve erkeklik, yürüyüşünüzdeki intizam ve ciddiyet size olan haklı itimadı kuvvetlendirdi ve herkesi memnun etti. Çünkü herkes biliyor ki bilmelidir ki polis ve jandarma kuvvetleri vatandaşlara huzur ve sükun temin eden, Cumhuriyetin kanunlarına ve medeniyet düşmanlarına karşı kullandığı bir kalkandır. Binaenaleyh Cumhuriyet Kanunlarına memleketin huzur ve asayişine karşı gelebilecek ve vatandaşların hürriyetine tecavüz edebilecek her şerrin kafası behemehal bu kalkana çarpmalı ve parçalanmalıdır.”* özellikleri olarak sıralanmıştır.

Polis Akademisi Marşında da polisin üzerinde bulundurması gerekli özellikler şöyle ifade edilmiştir.

**Bölünmez bütünlüğün huzurun bekçisiyiz.**

**Cumhuriyet polisi kanunların sesiyiz.**

**Ufuktan doğan güneş gökteki parlayan ay yıldız**

**İnsanlığın erdemi sevginin simgesiyiz.**

**Al bayrağa renk veren şehitlerin kanıdır.**

**Polis Akademisi Türk'ün şeref şanıdır.**

**Atatürk'ün izinde engelleri aşarız.**

**Vatanın her yerinde görev için koşarız.**

**Haksızın karşısında haklının kanunun sesiyiz.**

**Bu yolda can ver sekte gönüllerde yaşarız.**

**Al bayrağa renk veren şehitlerin kamıdır.**

**Polis Akademisi Türk'ün şeref şanıdır.**

Polis Marşında da istenen polis özellikleri şiir diliyle şöyle ifade edilmiştir;

**Yurtta sulh cihanda sulh amacımız her işte  
Türk , öğün , çalış , güven , bekleyenin var işte  
Hudutta ordu bekler , dahilde biz bekleriz  
Biz kanunun , rejimin timsali POLİSLERİZ.**

**Halkın hizmetindedir bizim bütün varlığımız  
Doğrulukla incelik ayrılmaz şiarımız  
Hudutta ordu bekler , dahilde biz bekleriz  
Biz kanunun , rejimin timsali POLİSLERİZ.**

**Baş başa yaşar bizde , mesuliyet ve şeref  
Emri yapmak ; vatana hizmet etmek tek hedef  
Hudutta ordu bekler , dahilde biz bekleriz  
Biz kanunun , rejimin timsali POLİSLERİZ.**

Polis yemininde ise polisin görevi ve yemin ettiği değerler tek tek şöyle sıralanmıştır.

**“TÜRKİYE CUMHURİYETİ ANAYASASINA , ATATÜRK İNKILAP VE İLKELERİNE, ANAYASADA İFADESİ BULUNAN TÜRK MİLLİYETÇİLİĞİNE SADAKATLE BAĞLI KALACAĞIMA ; TÜRKİYE CUMHURİYETİ KANUNLARINI MİLLETİN HİZMETİNDE OLARAK TARAFSIZ VE EŞİTLİK İLKELERİNE BAĞLI KALARAK UYGULAYACAĞIMA ; TÜRK MİLLETİNİN MİLLİ , AHLAKİ , İNSANİ , MANEVİ VE KÜLTÜREL DEĞERLERİNİ BENİMSEYİP , KORUYUP BUNLARI GELİŞTİRMEK İÇİN ÇALIŞACAĞIMA ; İNSAN HAKLARINA VE ANAYASANIN TEMEL İLKELERİN MİLLİ , DEMOKRATİK , LAİK BİR HUKUK DEVLETİ OLAN TÜRKİYE CUMHURİYETİNE KARŞI GÖREV VE SORUMLULUKLARINI BİLEREK BUNLARI DAVRANIŞ HALİNDE GÖSTERECEĞİME\_NAMUSUM VE ŞEREFİM ÜZERİNE YEMİN EDERİM.”**

## **6. POLİS MESLEK YÜKSEK OKULLARI**

### **6.1. Polis Eğitim Tarihi**

**6.1.1. Osmanlı Dönemi Polis Eğitimi** ;Türk polisinin, polisiye hizmetler konusunda eğitilmesi amacıyla açılan ilk Polis Okulu Selanik’te 1907 yılında açıldı. O zamanlar, toprak bakımından küçülmeye başlayan ve Avrupa kıtasındaki topraklarını büyük oranda kaybeden Osmanlı Devleti, Balkanları da kaybetme riskiyle karşı karşıyaydı.

İlk olarak açılan bu Polis Okulu, Selanik Yahılar Askeri Hastanesinin yanında bulunan bir binada eğitim ve öğretime başladı. Avrupa devletlerinin isteği doğrultusunda o bölgede görev yapan her rütbeden polis amir ve memurları belli bir düzenle Polis Okuluna alınarak eğitime başlandı.

Selanik’te açılan ilk Polis Okulunun geçen zamana bağlı olarak polisin eğitiminde gözle görülür değişimler meydana getirmesinin tecrübesiyle başka okulların açılması mevcut hükümetlerce gündemin ön sıralarına alındı. Öncelikler doğrultusunda İstanbul’da bir Polis Okulunun açılması planlandı.

Polis Okulunu açılış çalışmaları sürdürülürken 1908 yılında ikinci Meşrutiyet ilan edildi. İkinci Meşrutiyetle birincisine nazaran oluşan geniş serbestlik havasından faydalanarak İstanbul'a gelen genç subaylar da polis okulunun açılması fikrini yaymaya başladılar.

Meşrutiyetin ilanı ile birlikte bütün kurumlarıyla birlikte yeniden yapılanma çabası içine giren Osmanlı Devleti, Zaptiye Nezareti uygulamasından vazgeçerek Emniyet Genel Müdürlüğünü kurdu. Kurulan bu Genel Müdürlüğe bağlı olarak İstanbul Polis Okulu da eğitim ve öğretime başladı.

Selanik'te ilk polis okulunu takiben, İstanbul'da polis okulunun da arzulanana sonuca ulaşmasıyla Meşrutiyet Hükümetleri ülkenin çeşitli yerlerinde polis okulları açmaya başladı. Bu bağlamda 1328 yılında Beyrut Polis Okulu açıldı.

Meşrutiyet hükümetince 1910 yılında açılan Bağdat Polis Okulu kurulduğu bölgede eğitim faaliyetlerine başlayarak, polisin eğitiminde üzerine düşen görevi başarıyla yapmaya başladı.

Açılan polis okullarında meslek eğitime tabi tutulan polislerin ve yapılan sınavlarda başarılı olan polislerin katıldıkları amirlik kurslarını başarıyla bitirip, polisiye hizmetlerinde Avrupalı görünüm kazanması mevcut hükümetleri polis okullarını ülkenin geneline yayma düşüncesini güçlendirdi. Bu amaçla ülkenin çeşitli yerlerinde polis okulları açıldı. Bunlardan birisini de Erzurum'da açılan polis okulu oluşturdu.

Avrupa devletlerinin dayatması üzerine 1907 yılında Selanik'te açılan polis okulu polisin eğitiminde hayli başarı elde etti. Eğitilen polislerin halkla ilişkide gösterdikleri sabır ve dayanıklılık karşısında halkın sevgi ve güvenini kazanıldı. Selanik Polis Okulunun polisin eğitiminde sağladığı yararları gören Osmanlı Devleti aydınları 1909 yılında İstanbul Polis Okulunun açılmasına sebep oldular. Bağdat, Beyrut ve Erzurum'da açılan polis okullarına ilaveten Adana'da da "Adana Polis Okulu" adıyla bir polis okulu açıldı.

Aynı ihtiyaçlardan dolayı 1918 yılında Trabzon'da "Trabzon Polis Okulu" adıyla bir polis okulu açılarak eğitime başladı.

**6.1.2. Cumhuriyet Dönemi Polis Eğitimi;** Anadolu'yu istilaya yeltenen emperyalist güçlere karşı İstiklal Mücadelesine girişen Türk milletini temsil üzere Ankara'da kurulan Türkiye Büyük Millet Meclisi Hükümeti, halkın mal ve can emniyetiyle birlikte huzur ve güvenliğin sağlanması amacıyla başkent olarak düşünülen Ankara'da Emniyet Genel Müdürlüğünü kurarak faaliyete geçirdi.

Türkiye Cumhuriyeti Hükümetinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, Ankara'da Emniyet Genel Müdürlüğünü kurarak; henüz kuruluş aşamasındaki yeni devlet anlayışının hayata geçirilmesinde, sistemin kabul görmesinde, kurum ve kuruluşlarının otorite kabul edilmesinde Polis Teşkilatına ihtiyaç olduğunu görme büyüklüğünü somutlaştırdı.

İstiklal mücadelesini kazanılmasıyla birlikte kurulan Türkiye Cumhuriyeti Devletinin Hükümetleri, Türk Polis Teşkilatının, toplum düzenini çağdaş yönetim anlayışları doğrultusunda koruma ve kollama hususunda etkinleştirilmesi ve bu etkinliğin sağlanmasında inisiyatif kullanabilmesi için çalışanlarının eğitilmesi hususuna büyük önem verdi.

Bu dönemde faaliyet gösteren polis okulları, genel olarak 6 aylık bir zaman dilimi içinde, daha çok kurs görünümü arz eden bir eğitim veriyorlardı. Aynı okullar, modern yapılanmayı arzulayan Cumhuriyet dönemi polis amirlerinin yetiştirilmesinde yetersiz kalıyorlardı. Bunları göz önüne alan yönetim, polis amirlerinin yetiştirilmesi için gerekli girişimlerde bulunmaya başladı.

İstanbul Polis Okulundan 1923-1960 yılları arasında toplam 9470 polis eğitim görerek diploma almaya hak kazanmış ve polis adayı olarak Emniyet Teşkilatı kadrolarına alınmıştır. İzmir Polis Okulu, 23 Mayıs 1960 tarihinde İzmir'in Gürçeşme mevkiinde açıldı. Kayseri Polis Okulu adıyla 1960-1969 yılları arasında faaliyet gösteren bu polis eğitim kurumu, altı ay süreli 16 dönemlik eğitim süresinde 2086 öğrenciyi aday memur olarak Emniyet Teşkilatına gönderdi.

**6.1.3. 1980 Sonrası Polis Eğitimi;** Ülkenin fikri ve idari yapılanmasında önemli değişimler meydana getiren 1980 ihtilalinden sonra Polis Teşkilatının yapılanmasında da değişimler meydana geldi. Bu bağlamda polis teşkilatı çalışanlarının eğitilmesinin; disiplin ve ciddi hizmet anlayışının esasının teşkil ettiği, personelin güvenliğinin de sağlanması açısından da öneminin büyük olduğu kabul edildi.

Hizmetin özellikleri doğrultusunda yetiştirilmemiş olan polisin görevde ve meydana gelen münferit ve toplumsal olaylara müdahalede hata ve eksiklik, devlet otoritesinin zedelenmesine neden olacağı gibi, bazen güvenlik görevlisinin hayatını da kaybetmesine neden olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Ülkenin huzur ve güvenliğini sağlayan Polis Teşkilatına alınan polis adaylarının 2-3 aylık gibi eğitime tabi tutulduktan ve bu yetersiz eğitimle okullardan mezun olduktan sonra

görev başı eğitimlerle niteliklerinin yükseltilmediği, iç düzeni sağlayacak nitelik ve niceliğe ulaşamadıklarından dolayı da zaafa düştükleri ve çok sayıda şehit verdikleri görülmüştür.

Çağdaş polislerin yetiştirilmesi için hazırlanan müfredat programının işlenmesi ve öğrencilerin bu müfredatla öğretilmek istenen bilgileri yeterli derecede kavrayabilmesi için gereken süre gerçekçi bir anlayışla tespit edildi.

Eğitim faaliyetlerinin uygun ortam ve uygun sayılarla yapılacağından hareketle eğitim ve öğretim kurumları ile hizmet içi eğitim birimlerinin ihtiyacı karşılayacak oranda artırılması ve fiziki olarak istenilen ölçülerde olması sağlandı. Böylelikle, yeterli sayıdaki personelin en üst düzeydeki eğitim imkanlarından yararlandırılması sağlandı. Eğitimin belli bir plan doğrultusunda ve etkin bir şekilde yapılabilmesi için yönetmeli ve yönergeler hazırlanarak eğitimin bir kurallar manzumesi içinde yürütülmesi sağlandı.

12 Eylül hareketinden sonra polis eğitim kurumlarını adedinde, kapsamında ve eğitim yöntemlerinde büyük değişimler oldu. Bu değişime bağlı olarak eğitim süreleri 2-3 aydan 9 aya çıkarıldı. Bu sürenin 4 aylık bölümü temel eğitim, 5 aylık diğer bölümü ise branş eğitimine ayrıldı (Şahin, 2001:2).

## **6.2. Polis Meslek Yüksek Okulu Dönemi**

Değişen günün ihtiyaç ve toplumun beklentileri her geçen artmakta ve bu oranda da güvenliğe duyulan ihtiyaç artmaktadır. Toplumun yapısında meydana gelen değişmelere paralel olarak suçların artışıdaki yelpazenin genişlemesi polisi değişime ve özellikle eğitime yeni bir vizyonla yaklaşma zorunluluğunu getirmiştir. Toplumsal yapıdaki hareketlilik ve özellikle suç örgütlerinin teknolojik yenilik ve değişimleri anında kendi alanlarında kullanma temayülleri polisin eğitimini yeni baştan dizayn etme sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yine aynı zamanda çağına ayak uyduramayan kişi ve kurumların zamanın dışlıları arasında yok olmaları kaçınılmazdır. Milenyum çağına girildiği , ülkemizin Avrupa Topluluğuna üye olmada her geçen gün kriterlerin bir biri ardına yerine getirdiği bir dönemde güvenlik organizasyonunun günün ihtiyaçlarını karşılayacak , bilgi toplumunun polisi olmanın da bilinciyle yeni bir yasayla düzenleme yapma zorunluluğu ortaya çıkarmıştır. 25.04.2001 tarihinde kabul edilen 09.05.2001 tarihli resmi gazetenin 24397 sayılı nüshasında yayınlanarak yürürlüğe giren 4652 sayılı POLİS YÜKSEK ÖĞRETİM KANUNU ile yeniden düzenlenmiştir.

Temelde bu kanun bütün polis eğitim birimlerini düzenlemekle birlikte 2. madde de Polis Meslek Yüksek Okulunu “Emniyet Teşkilatının polis memuru ihtiyacını karşılamak üzere ön lisans düzeyinde eğitim – öğretim ve uygulama yapan yüksek öğretim kurumu”



olarak tanımlamıştır. Yani Polis Meslek Yüksek Okulları; Emniyet Teşkilatının ihtiyacı olan polis memurlarını yetiştirmek üzere iki yıllık ön lisans düzeyinde, mesleki eğitim-öğretim ve uygulama yapan Polis Akademisi Başkanlığına bağlı yüksek öğretim kurumlarıdır. Yine aynı kanunun 10. maddesi bu okulların kurulma prosedürlerinin ne şekilde olacağını, öğrenci kaynaklarının ne olması gerektiğini, eğitim – öğretim şeklinin ve şartlarının ne olduğunu açıkça belirlemiş ve yeniden düzenlemiştir.

Polis Meslek Yüksek Okullarında eğitim-öğretim, parasız yatılı ve resmi üniformalı olarak yapılmakta olup, öğrencilerin tüm ihtiyaçları devlet tarafından karşılanmaktadır. Öğretim süresinin sınıf geçme esasına dayandığı, yılın Ekim ayının ikinci haftası başlayıp on dört haftadan iki dönem halinde eğitim-öğretim süresi vardır. Dönem arasında en az iki haftalık sömestr izni vardır. İki öğretim yılı arasında Polis Akademisi Başkanlığı tarafından belirlenen takvime göre Emniyet Müdürlüklerinde uygulama eğitim yaptırılır. Haftada en çok 30 saat ders yapıldığı okullarda öğrencilerin eğitime devam mecburiyeti vardır. Dersler yıllık olup her eğitim-öğretim döneminde üç ara sınav(%40) ve bir yıl sonu sınavıyla(%60) ölçme değerlendirme yapılarak yüz üzerinden 60 geçme notuyla değerlendirilmektedir. Polis Meslek Yüksek Okullarında maksimum üç yıllık bir eğitim-öğretim sonunda mezun olacak öğrencilerin Polis Memuru olarak atanmaları esasına göre eğitim devam etmektedir (Polis Akademisi, 2003: 8).

## **7.ÖĞRENEN ORGANİZASYONLA İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

1997 YILINDA Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalında Lale YENER tarafından bankacılık sektöründe 100 çalışan üzerinde öğrenen organizasyonların etkinliğini anlamada yardımcı olabilecek bir çerçeve geliştirmeye yönelik olarak Yüksek Lisans tezi yapılmıştır. Yine Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümünden, Prf. Dr. Hüseyin ÖZGEN ile Niğde Üniversitesi Araştırma Görevlisi Murat TÜRK ile ortaklaşa olarak “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli” adlı çalışma yapmışlardır (Töremen, 1998 : 97).

Öğrenen Organizasyonun ülkemizde eğitim bilimlerine uygulaması olarak yapılmış ilk araştırma 1998 yılında Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak “Devlet Liseleri ve Özel Liselerdeki Örgütsel Öğrenme ve Engelleri” olarak yapılmıştır. Devlet liselerinde ve özel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticiler üzerinde yapılan örgütsel öğrenme ve engelleri konulu bu araştırma; Ankara, İstanbul, İzmir, Adana, Gaziantep ve Erzurum illerindeki 148 yönetici , 545 öğretmenin katılımıyla

gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda devlet liselerine göre özel okulların örgütsel öğrenmeyi sürekli hale getirmedeki üstünlükleri, öğrenen örgütlerdeki vizyon oluşturmaın örgütsel öğrenmenin yapılanmasında önemli bir yerinin olduğu ve örgütsel öğrenme modelinin okul örgütleri için çok yararlı olacağı düşüncesi oluşmuştur.

Konuyla ilgili olarak Balıkesir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans seminer araştırması olarak Refik ÜRK tarafından 2001 – 2004 yılları arasında Polis Meslek Yüksek Okullarına gelen öğrencilerin P.M.Y.O.’ya alınışlarında hazır bulunuşluklarının tespit edilmesi ile ilgili olarak Balıkesir P.M:Y.O.’da inceleme yapılmıştır. Bu araştırmada da öğrenci kaynağının istenen Polis Meslek Standartlarını kazanma oranları karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda istenen meslek standartlarına uygun öğrencilerin eğitim ve öğretimlerinde okulun mutlaka tüm katılımcılarıyla birlikte “Öğrenen Okul” olması gerektiği sonucuna varılmıştır ( Ürk, P:M.Y.O. Gelişte Öğrencilerin Hazır Bulunuşluk Düzeylerinin Karşılaştırılması Balıkesir Örneği, 2004).

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Mahmut ÖZDÜVENÇİOĞLU tarafından 2004 yılında “Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısında Önemi ve Avantajları” konulu bir araştırma yapılmıştır. Öğrenen organizasyon olmanın özel işletmeler kadar kamu kuruluşları gibi Emniyet Teşkilatının da bu yapıya kavuşturulmasının gerekli olduğu ve polis hizmetlerinin yerine getirilmesinde öğrenen organizasyon anlayışının yerleşmesinin avantajları üzerinde durulmuştur. Bu avantajların oluşması içinde önce öğrenme ikliminin oluşturulması, tüm yöneticilerin araştırmalarla ve hizmet içi eğitimlerle deneyim kazanmalarına imkan verecek çalışmaların yapılarak öğrenmelerinin kolaylaştırılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Araştırma sonunda Emniyet Teşkilatının öğrenen Organizasyon olabilmesi için bazı stratejiler çıkarmıştır. Bunlar;

1-Emniyet Teşkilatı iletişim alt yapısının kurulması veya mevcut yapının ıslah edilmesi gerektiği;

2-Entelektüel sermaye yönetiminin geliştirilmesi için, polis alımı, eğitimi, yetiştirilmesi, emekli edilmesinde modern yönetim ve eğitim tekniklerinin kullanılmasının gerekli olduğu;

3-Bireysel öğrenmeyi geliştirmesinin şart olduğu;

4-Bilgi yönetimi için, bilginin elde edilmesi, kullanılması, depolanması ve aktarılması için yeni yöntemlerini geliştirilmesi;

5-Tüm kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi Emniyet Teşkilatında da yenilik stratejisinin şart olduğunu ve yenilikle öğrenme arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Özdüvenioğlu, 2004 : 34).

“Öğrenmeyi Öğrenme Kapsamında İnternet Kafelerin Eğitsel Bir Araç Olarak Kullanımı” konusunda 2004 yılında 81 il internet kafe işletmeci ve müşterileri, Emniyet Müdürlüğü Yetkilileri ve 5 il Milli Eğitim okul idarecilerine yönelik olarak Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesinden Yrd. Doç. Dr. Mehmet TAŞPINAR ile Elazığ Emniyet Müdürlüğünde görevli Emniyet Amiri Çetin GÜMÜŞ tarafından 2748 kişiye uygulanan anketlerle bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda elde edilen sonuçlar şöyle özetlenmiştir;

1-Ağırlıklı olarak gençler ve öğrenciler tarafından kullanılan internet kafeler genelde oyun ve eğlence içerikli algılanmaktadır,

2-İnternet kafeler bilgi toplumu olma yolunda özel bir misyon üstlenmişlerdir,

3-Topluma daha yararlı hale getirilmesi ve eğitim amaçlı kullanılabilmesi için denetlenmeleri büyük önem taşımaktadır.

Bu sonuçlara ulaşabilmek için de ; internet kafelerden etkili ve eğitim amaçlı yararlanabilmek amacıyla internet kullanımı ve bilgiye ulaşma yolları eğitimi verilmeli yine bilişim toplumu olma yolunda internet kafelerin kalitesinin artırılarak, yaygınlaştırılmalı ve her yaşta birey ve ailelerin kullanımına sunulmalıdır.

# ÜÇ ÜNCÜ BÖLÜM

## YÖNTEM

### 1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda 2003 – 2004 Eğitim – Öğretim yılından kayıtlı bulunan tüm 1. ve 2. sınıf öğrencileriyle yine aynı yıl içerisinde okulda yöneticilik yapan amir ve müdür kadrosu ve öğretim elemanlarına uygulanan ÖĞRENEN POLİS MESLEK YÜKSEK OKULUYLA İLGİLİ anket formları aşağıdaki tablodaki sayıları verilen tüm polis meslek yüksek okulları içersinden (evren kümesi); örneklem kümesi olarak BALIKESİR Polis Meslek Yüksek Okulu seçilerek yapılmıştır. Tablodan da anlaşılacağı üzere 2003-2004 Eğitim – Öğretim yılında 1. sınıfa kaydolun öğrencilerden ancak %07’si örnekleme dahil olmuştur. 2003-2004 Eğitim – Öğretim yılında okula kaydını yaptıran 2. sınıf öğrencilerin ise ancak %08’si örnek oluşturabilmiştir. Son olarak ta 2003-2004 Eğitim – Öğretim yılında Yönetici ve Öğretim Elemanlarının %10’u örneklem kümesini oluşturmuştur.

| 2003-2004 Eğitim – Öğretim Yılı | EVREN KÜMESİ (f) | ÖRNEKLEM KÜMESİ (f) | ÖRNEKLEM KÜMESİ (%) |
|---------------------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| Yönetici ve Öğretim Elemanı     | 862              | 60                  | 07                  |
| 1.Sınıf Öğrenci                 | 6258             | 352                 | 06                  |
| 2.Sınıf Öğrenci                 | 5351             | 440                 | 08                  |

**Tablo 7:** Evren – Örneklem Küme Dağılımları

### 2. ÖLÇME ARACININ HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI

Polis mesleğini seçerek Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda Eğitim ve Öğretim görmekte olan 1. ve 2. sınıfta bulunan öğrenciler ile okulda yönetici ve Öğretim Elemanı olarak görev yapmakta olan personele yönelik olarak ÖĞRENEN OKULLA ilgili ÖRGÜTSEL ROLLER – ÖRGÜTSEL ENGELLER ve ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜYLE İLGİLİ görüşlerini tespit etmek amacıyla yönelik olarak konuyla ilgili yazılı ve sözlü metinler ve ilgili literatür taranmıştır. 2001 yılında çıkartılan 4652 sayılı POLİS YÜKSEK ÖĞRENİM

Yasasına göre ön lisans eğitimine başlamış olan BALIKESİR Polis Meslek Yüksek Okulunun ÖĞRENEN OKUL olma yolundaki etkinlikleri temel hareket noktamızı oluşturmuştur. Bu bakımdan 1999 yılında ELAZIĞ Fırat Üniversitesi öğretim Üyelerinden Sayın Fatih TÖREMEN'İN yapmış olduğu ' DEVLET LİSELERİ VE ÖZEL LİSELERDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ENGELLERİ' konulu doktora çalışması esas alınarak üç bölümlük bir anket tablosu hazırlanmıştır. ÖĞRENEN OKUL ile ilgili anket formlarının birinci bölümünde yer alan 5 soru ile Polis Meslek Yüksek Okulumuzda 2003-2004 Eğitim – Öğretim yılında kayıtlı 1. ve 2. sınıf öğrencilerin yaşları lise kaynağı, oturduğu yerleşim birimleri, daha önce herhangi bir üniversite programında bulunup bulunmadıkları ve emniyet teşkilatında çalışan bir yakını olup olmadığı sorulmaktadır. Yönetici ve Öğretim Elemanları için ayrı hazırlanan anket formlarının birinci bölümünde ise yaş meslek kıdemi okulda çalışma süresi daha önceki meslek yaşamında aldığı bir ödül veya cezanın bulunup bulunmadığı sorulmaktadır. İkinci bölümde ise ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ – ÖRGÜTSEL ENGELLERLE İLGİLİ VE ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAYLA İLGİLİ Görüşleri ortaya çıkarmaya yönelik olarak 45 cümle hazırlanmış olup bunlara katılma oranları 5 basamakta derecelendirilmiştir. Likert tipi bir ölçekle üç çalışma alanında ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ görüşleri öğrenmek için 15 cümle, ÖRGÜTSEL ENGELLERLE İLGİLİ görüşleri öğrenmek için 10 cümle ve ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAYLA İLGİLİ Görüşleri öğrenmek içinde 20 cümleden oluşturulmuştur. Bu cümlelere katılma oranlarından elde edilen ham puanlar aritmetik ortalamalarıyla birlikte yüzdelik tablolara dökülmüştür. Kimlik bilgileri anket formlarının doldurulması sırasında özellikle istenmemiştir.

Hazırlanan anket formu öncelikle akademik danışmanım Sayın Prf.Dr. Yüksel ÖZDEN ve bu konularda doktora çalışması yapan Fırat Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd.Doç Dr. Fatih TÖREMEN'İN görüş ve önerileri doğrultusunda yeniden düzenlenerek uygulanmıştır. Hazırlanan anket formaları öncelikle görevli öğretim elemanları ve yöneticiler ile 1. ve 2. sınıf öğrencilerinden rasgele seçilen öğrenci grubuna uygulanmıştır.

### **3. VERİLERİN TOPLAMA ARACI OLARAK GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ**

Hazırlanan anket formları içerik ve ifade yönünden daha önce alanda çalışma yapmış olan akademisyenlere kontrol ettirilerek geçerliliği uzman kanaatiyle belirlenmiştir. Anketin güvenilirliğinde anket maddeleri diğer maddelerle olan ilişkisi hesaplanarak güvenilirlik düzeyi belirleme yöntemiyle iç tutarlılık düzeyi hesaplanmıştır. Anket uygulanmadan önce Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunun bağlı bulunduğu POLİS AKADEMİSİ

BAŞKANLIĞI'NDAN 15.06.2004 tarihli olurlarıyla gerekli izin alındıktan sonra 1. ve 2. sınıf öğrencileriyle yönetici ve öğretim elemanlarına ayrı ayrı uygulanmıştır.

#### 4. VERİLERİN DÖKÜMÜ VE İSTATİSTİKSEL İŞLEMLER

Verilerin istatistiksel çözümlenmesinde profillerin tablolara aktarılma işlemlerinde adaylar kendileri yüzdeler cetvelleri kullanmışlardır. Bu yüzdeler cetvellerden çıkartılan profiller de bulunan değerler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bilgisayarda sayısal ifadeler , yüzdeler ve aritmetik ortalamalar kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde yer alan beş adet kişisel bilgileri içerir bilgiler yüzdeler belirlenerek tablolar halinde çıkarılmıştır. İkinci bölüm içerisinde yer alan Örgütsel Rollere, Örgütsel Engellere ve Öğrenen Okul Kültürüne ait veriler yine yüzdeler tablolarında karşılaştırmalı olarak çıkartılmıştır. Her bir örneklem kümesi için ayrı ayrı olmak üzere yine bilgisayar ortamında istatistiksel olarak yüzde grafik modunda dilimlendirilmiş ve grafikleri çizilmiştir. Ankette kullanılan her bir seçenek için olumlu cümlelerde 5-4-3-2-1 , olumsuz cümleler ise 1-2-3-4-5 şeklinde puanlanarak veri analizinde Likert tipi hazırlanan anket ortalamaların karşılaştırılmasında derecelendirme ölçeği beş eşit parçaya aşağıdaki şekilde puan aralıklarına bölünmüştür.

|                     |                |
|---------------------|----------------|
| Tamamen Katılıyorum | : 5.00 – 4. 20 |
| Katılıyorum         | : 4.19 – 3. 40 |
| Kararsızım          | : 3.39 – 2. 60 |
| Katılmıyorum        | : 2.59 – 1. 80 |
| Hiç Katılmıyorum    | : 1.79 – 1. 00 |

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## BULGULAR VE YORUMLAR

### 1.DENEKLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde 2003 – 2004 Eğitim ve Öğretim yılında öğrenim görmekte olan 1. ve 2. sınıfta bulunan Öğrencilerin; yaş, bitirilen lise türü, ikamet yeri, daha önce yüksek öğretim programına katılma durumu ve ailelerinde Emniyet Teşkilatında çalışan bulunup bulunmaması ile yönetici ve öğretim elemanlarının (Personel); yaş, mesleki kıdemi, okulda çalışma süresi, meslek yaşamlarında önceden almış olduğu ödül veya takdir ile ceza durumları tablolar halinde verilerek yorumlanmıştır.

#### 1.1.Öğrencilerin Yaş Durumlarına Göre Dağılım

Araştırma konusu olan Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda 2003 – 2004 Eğitim ve Öğretim yılında öğrenim görmekte olan 1. ve 2. sınıf öğrencilerin yaşlarına göre dağılımları Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8 : Öğrencilerin Yaşlarına Göre Dağılımları**

|                   | 18-20 Yaş |      | 21-22 Yaş |      | 23-24 Yaş |      | 25-26 Yaş |      | TOPLAM |      |
|-------------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|--------|------|
|                   | f         | %    | f         | %    | f         | %    | f         | %    | f      | %    |
| <b>1.SINIFLAR</b> | 145       | 0,41 | 168       | 0,47 | 37        | 0,11 | 2         | 0,01 | 352    | 1.00 |
| <b>2.SINIFLAR</b> | 56        | 0,13 | 267       | 0,60 | 113       | 0,26 | 4         | 0,01 | 440    | 1.00 |

Tablo 8’de görüldüğü gibi 1. sınıf öğrencilerin %88’i 22 yaşın altında iken ancak %01’i 25-26 yaş gurubunda olduğu görülmektedir.İkinci sınıf öğrencilerin en büyük çoğunluğu %60’ile 21-21 yaş gurubunda toplanırken bu grupta da en az %01’i 25-26 yaş gurubundadır.Yaş ortalamalarında ağırlıklı gurubu 21-22 yaş gurubu oluşturduğu dikkat çekmektedir.Ancak birinci sınıf öğrencilerinde dikkati çekecek kadar önemli bir miktarının (%41) 18-20 yaş gurubunda olduğudur.Tüm Polis Meslek Yüksek Okullarında bulunan öğrencilerin Polis Akademisi Başkanlığı tarafından yapılan “SOSYO-KÜLTÜREL DURUMU” çalışmasında 6258 birinci sınıf öğrencisinin

%33'ü 18-19 yaş, %50'si 20-21 yaş, %14'i 22-23 yaş ve %03'ü de 24-25 yaş grubunda yer almaktadır. 5351 İkinci sınıf öğrencilerinin de %44'i 18-19 yaş, %45'i 20-21 yaş, %10'u 22-23 yaş ve %01'de 24-25 yaş grubunda yer almaktadır.

## 1.2. Öğrencilerin Bitirdikleri Lise Türlerine Göre Dağılımı

Tablo 9'da 1. ve 2. sınıfta bulunan öğrencilerin mezun oldukları lise türlerinin dağılımı görülmektedir. Öğrenci grubunun ikisinde de en fazla genel lise mezunlarının ağırlıklı olduğu; 1. sınıflarda en az % 9'u süper lise mezunu iken 2. sınıf öğrencileri arasında da en az %6'yı Anadolu-Fen Lisesi mezunları oluşturmaktadır. Polis Meslek Yüksek Okulundaki öğrenci kaynağı bakımından 1.sınıfların %20'si 2.sınıflarında %15'i yabancı dil eğitimi almış nitelikli bir eğitimi bitirerek gelmişlerdir (Polis Akademisi Başkanlığı, 2003 : 18).

**Tablo 9 : Öğrencilerin Bitirdikleri Lise Türlerine Göre Dağılımları**

|                   | Genel Lise |      | Meslek Lisesi |      | Süper Lise |      | Anadolu-Fen Lisesi |      | TOPLAM |      |
|-------------------|------------|------|---------------|------|------------|------|--------------------|------|--------|------|
|                   | f          | %    | f             | %    | f          | %    | f                  | %    | f      | %    |
| <b>GURUPLAR</b>   |            |      |               |      |            |      |                    |      |        |      |
| <b>1.SINIFLAR</b> | 234        | 0,66 | 48            | 0,14 | 30         | 0,09 | 40                 | 0,11 | 352    | 1.00 |
| <b>2.SINIFLAR</b> | 319        | 0,73 | 53            | 0,12 | 40         | 0,09 | 28                 | 0,06 | 440    | 1.00 |

## 1.3. Öğrencilerin İkamet Ettikleri Yerlere Göre Dağılımlar

**Tablo 10 : Öğrencilerin Oturdukları Yerleşim Birimlerinin Dağılımları**

|                   | Köy-Kasaba |      | İlçe Merkezi |      | İl Merkezi |      | B.Şehir |      | TOPLAM |      |
|-------------------|------------|------|--------------|------|------------|------|---------|------|--------|------|
|                   | f          | %    | f            | %    | f          | %    | f       | %    | F      | %    |
| <b>GURUPLAR</b>   |            |      |              |      |            |      |         |      |        |      |
| <b>1.SINIFLAR</b> | 72         | 0,21 | 88           | 0,25 | 128        | 0,36 | 64      | 0,18 | 352    | 1.00 |
| <b>2.SINIFLAR</b> | 64         | 0,14 | 99           | 0,23 | 195        | 0,44 | 82      | 0,19 | 440    | 1.00 |

Tablo 10 incelendiğinde öğrencilerin en büyük grubu İl Merkezinde oturanların oluşturmaktadırlar. En az bulunan grubun 1. sınıflarda %18'ile Büyük Şehirlerde ikamet edenler olduğu, 2. sınıf öğrencilerin ise en az grubu %14'ile Köy-Kasabalarda oturanlar oluşturmaktadırlar. Geçmiş yılların aksine öğrenci kaynağında öğrencinin ikamet ettikleri yer kırsal alanlardan büyük yerleşim alanlarına doğru kaymıştır. Bu il merkezleri ve büyük şehirlerde ikamet etme durumuna göre 1.sınıflar için %54, 2.sınıflar %63'i oluşturduğu görülmektedir. Yine Polis



Akademisi Başkanlığının yaptığı araştırmaya göre birinci sınıf öğrencilerinin %18'i Köy-Kasabalarda, %30'ı İlçe Merkezlerinde, %34'i İl Merkezinde ve %18'i de B.Şehirlerde oturmaktadırlar. İkinci sınıf öğrencilerinin %16'sı Köy- Kasabalarda, %30'ı İlçe Merkezlerinde, %34'i İl Merkezinde ve %20'si de B.Şehirlerde oturmaktadırlar (Polis Akademisi Başkanlığı, 2003 : 21).

#### 1.4. Öğrencilerin Daha Önceden Herhangi Bir Yüksek Öğrenim Programında Bulunma Durumlarına Göre Dağılımlar

**Tablo 11 : Öğrencilerin Daha Önceden Herhangi Bir Yüksek Öğretimde Bulunmalarına Ait Dağılımlar**

|                   | EVET |      | HAYIR |      | TOPLAM |      |
|-------------------|------|------|-------|------|--------|------|
|                   | f    | %    | f     | %    | f      | %    |
| <b>GURUPLAR</b>   |      |      |       |      |        |      |
| <b>1.SINIFLAR</b> | 62   | 0,18 | 290   | 0,82 | 352    | 1.00 |
| <b>2.SINIFLAR</b> | 82   | 0,19 | 358   | 0,81 | 440    | 1.00 |

Tablo 11 incelendiğinde görülecektir ki, 1. ve 2. sınıf öğrencilerin %80'den fazlası herhangi bir Yüksek Öğrenim programına kayıt olmaz iken 1.sınıfların %18'i, 2.sınıf öğrencilerinde %19'u Polis Meslek Yüksek Okuluna gelmezden önce yüksek öğretim programına ya kayıt yaptırmışlar veya yüksek öğretime devam etmişlerdir. Yine Polis Akademisi Başkanlığının yaptığı araştırmaya göre birinci sınıf öğrencilerinin %12'si, ikinci sınıfta bulunan öğrencilerinde %13'ü herhangi bir yüksek öğrenimlerini bırakarak Polis Meslek Yüksek Okuluna geldikleri ortaya çıkmıştır ((Polis Akademisi Başkanlığı, 2003 : 27).

#### 1.5. Öğrencilerin Ailelerde Bulunan Emniyet Teşkilatında Çalışanların Dağılımları

Tablo 12 incelendiğinde görülecektir ki, 1.sınıf öğrencilerin %39'unun 2.sınıf öğrencilerin de %40'nın Emniyet Teşkilatında çalışan yakınları vardır. Buda öğrencilerin meslek kültürü oluşturmada ailelerde bulunan meslek çalışanları olumlu katkıda bulunarak polis meslek yüksek okulunu tercih etmelerinde katkılarının bulunduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 12 : Öğrencilerin Ailelerindeki Emniyet Teşkilatında Çalışanların Dağılımı**

| GURUPLAR   | EVET |      | HAYIR |      | TOPLAM |      |
|------------|------|------|-------|------|--------|------|
|            | F    | %    | f     | %    | f      | %    |
| 1.SINIFLAR | 137  | 0,39 | 215   | 0,61 | 352    | 1.00 |
| 2.SINIFLAR | 174  | 0,40 | 266   | 0,60 | 440    | 1.00 |

### 1.6. Personelin Yaş Durumları İle İlgili Dağılımlar

Tablo 13'te personelin yaşlarına göre dağılımları görülmektedir. Tablo incelendiğinde yönetici ve öğretim elemanlarının en çok %25 ile 45 yaş ve üzerinde olduğu görülürken en az personelinde %15 ile 28-33 yaş gurubunda oldukları görülmektedir. Personelin her yaş gurubunda da oldukları ve mesleğine yeni başlayanların yanında deneyimli personelinde olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 13 : Personelin Yaşlarına Göre Dağılımları**

| GURUPLAR | 22-27 Yaş |      | 28-33 Yaş |      | 34-40 Yaş |      | 41-45 Yaş |      | 45'TEN YÜKSEK |      | TOPLAM |      |
|----------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|---------------|------|--------|------|
|          | f         | %    | f         | %    | f         | %    | f         | %    | f             | %    | f      | %    |
| PERSONEL | 12        | 0,20 | 9         | 0,15 | 12        | 0,20 | 12        | 0,20 | 15            | 0,25 | 60     | 1.00 |

### 1.7. Personelin Meslek Kıdemlerine Göre Dağılımlar

**Tablo 14 : Personelin Meslek Kıdem Dağılımları**

| GURUPLAR | 1-4 Yıl |      | 5-8 Yıl |      | 9-11 Yıl |      | 12-15 Yıl |      | 15'TEN Fazla |      | TOPLAM |      |
|----------|---------|------|---------|------|----------|------|-----------|------|--------------|------|--------|------|
|          | f       | %    | f       | %    | f        | %    | f         | %    | f            | %    | f      | %    |
| PERSONEL | 9       | 0,15 | 9       | 0,15 | 9        | 0,15 | 6         | 0,10 | 27           | 0,45 | 60     | 1.00 |

Tablo 14 incelendiğinde görülmektedir ki, personelin %45'i 15 yıldan fazla meslek kıdemine sahip iken %10'u 12-15 yıllık meslek kıdemine sahiptir.Yeni mesleğe başlayanların sayısı da yani meslek kıdemleri 4 yılın altında olanların oranı ancak %15'i bulmaktadır.

## 1.8. Personelin Okulda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlar

**Tablo 15 :** Personelin Okulda Çalışma Sürelerinin Dağılımı

|                 | 3 Yıldan Az |      | 4-5 Yıl |      | 6-9 Yıl |      | 10-13 Yıl |      | 13 Yıldan Fazla |      | TOPLAM |      |
|-----------------|-------------|------|---------|------|---------|------|-----------|------|-----------------|------|--------|------|
|                 | f           | %    | f       | %    | f       | %    | f         | %    | f               | %    | f      | %    |
| <b>GURUPR</b>   |             |      |         |      |         |      |           |      |                 |      |        |      |
| <b>PERSONEL</b> | 15          | 0,25 | 9       | 0,15 | 30      | 0,50 | 3         | 0,05 | 3               | 0,05 | 60     | 1.00 |

Tablo 15'e göre personelin %50'si 6-9 yıldır okulda çalışmaktadır. Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda 13 yıldan fazla çalışanların sayısı 3 yönetici ve öğretim elemanı ile sınırlı olduğu görülmektedir.

## 1.9. Personelin Aldığı Ödül veya Takdir Sayıları Dağılımı

Tablo 16'da yönetici ve öğretim elemanlarının %65'nin çalışmalarının ödül veya takdirle karşılanırken, personelin %35'i de çalışmalarının karşılığını alamadığına inanmaktadır. Yani ödül veya takdir almadıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 16 :** Personelin Aldığı Ödül veya Takdirlerin Dağılımı

|                 | EVET |      | HAYIR |      | TOPLAM |      |
|-----------------|------|------|-------|------|--------|------|
|                 | f    | %    | f     | %    | f      | %    |
| <b>GURUPLAR</b> |      |      |       |      |        |      |
| <b>PERSONEL</b> | 39   | 0,65 | 21    | 0,35 | 60     | 1.00 |

## 1.10. Personelin Aldığı Ceza Sayıları Dağılımları

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulundaki personelin %85'i ceza almadıklarını ancak %15'i ceza aldıklarını bildirmiştir.

**Tablo 17 :** Personelin Aldığı Cezaların Dağılımı

|                 | EVET |      | HAYIR |      | TOPLAM |      |
|-----------------|------|------|-------|------|--------|------|
|                 | f    | %    | f     | %    | f      | %    |
| <b>GURUPLAR</b> |      |      |       |      |        |      |
| <b>PERSONEL</b> | 9    | 0,15 | 51    | 0,85 | 60     | 1.00 |

## 2. ÖĞRENEN OKULLA İLGİLİ BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde örgütsel roller, örgütsel engeller ve öğrenen okul kültürü oluşturma ile ilgili yönetici ve öğretim elemanlarıyla 1. ve 2. sınıfta bulunan öğrencilerin görüşleri belirlenip yorumlanmıştır.

Bunun için öncelikle tablo 18'den de anlaşılacağı gibi öğrenen okulla ilgili araştırmaya konu olan Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulu öğrenci ve personelinin örgütsel roller, örgütsel engeller ve öğrenen okul kültürü oluşturmaya ait görüşlerinin aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Öğrenen okulla ilgili olarak örgütsel roller, örgütsel engeller ve öğrenen okul kültürü oluşturmaya ait düşünceleri belirlemek üzere uzman görüşüne; daha önce devlet ve özel liselerdeki öğrenen okulla ve engellerini ortaya çıkarmak üzere Töremen tarafından veri toplama aracından da yararlanarak kırk beş önerme hazırlanmıştır. Hazırlanan bu önermelere öğrenci, yönetici ve öğretim elemanlarının verdiği katılma dereceleri ayrı ayrı istatistiki işlemlere tabii tutularak tablo 18 deki değerler elde edilmiştir.

Öğrenen okulla ilgili en yüksek aritmetik ortalama  $X: 2,72$  ile birinci sınıflar en yüksek oranda tercih kullanarak kısmen katılıyorum görüşünü kullanırlarken en düşük ikinci sınıfları aritmetik ortalaması  $X: 2,60$  'tır. Öğrenen okuludaki örgütsel rolleri belirleyen veri aracındaki ilk on beş önermeye (1-15 numaralı cümleler) en yüksek oranda personel tarafından (aritmetik ortalaması  $X: 3,50$ ) tercihi kullanılırken, en düşük aritmetik ortalama  $X: 2,62$  ile ikinci sınıfların tercihi olmuştur. Öğrenen okulun ikinci bölümü örgütsel engellerde(16-25 numaralı cümleler) en yüksek oranda birinci sınıfların aritmetik ortalaması  $X: 2,72$ , en düşük ikinci sınıfların aritmetik ortalaması  $X: 2,62$ 'dir. Öğrenen okulun son bölümünü öğrenen okul kültürü oluşturma (26-45 numaralı cümleler ) ile ilgili olarak aritmetik ortalamalarda en yüksek birinci sınıfların  $X: 2,72$  en düşük ikinci sınıfların aritmetik ortalaması olup  $X: 2,61$ 'dir.

Bölümler arasında en çok katılım örgütsel rollerle ilgili bölüm olup aritmetik ortalaması  $X: 2,81$  kısmen katılıyorum tercihi çıkmıştır. Yapılan araştırmayla ilgili bölümlerin ve araştırmaya katılan tüm öğrenci, yönetici ve öğretim elemanlarının genel aritmetik ortalaması  $X: 2,75$  kısmen katılıyorum tercihi seviyesinde çıkmıştır. Yine Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda 2003-2004 eğitim ve öğretim döneminde bulunan 352 birinci sınıf, 440 ikinci sınıf ve 60 yöneticiye ve öğretim elemanının katılımı ile gerçekleştirilen Öğrenen Organizasyon Olarak Polis Meslek Yüksek Okulu çalışmasının veri toplama aracının güvenilirlik katsayısı (Alfa: .91) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 18 : Öğrenen Okulla İlgili Deneklere Göre Dağılımlar**

| <b>GURUBLAR</b>                               | <b>1.SINIFLAR</b> |             | <b>2.SINIFLAR</b> |             | <b>PERSONEL</b> |             | <b>TOPLAM</b> |             |
|---|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------|---------------|-------------|
|   | <b>N</b>          | <b>X</b>    | <b>N</b>          | <b>X</b>    | <b>N</b>        | <b>X</b>    | <b>N</b>      | <b>X</b>    |
| <b>ÖRGÜTSEL<br/>ROLLER</b>                    | <b>352</b>        | <b>2,93</b> | <b>440</b>        | <b>2,62</b> | <b>60</b>       | <b>3,50</b> | <b>852</b>    | <b>2,81</b> |
| <b>ÖRGÜTSEL<br/>ENGELLER</b>                  | <b>352</b>        | <b>2,82</b> | <b>440</b>        | <b>2,62</b> | <b>60</b>       | <b>3,16</b> | <b>852</b>    | <b>2,74</b> |
| <b>ÖĞRENEN OKUL<br/>KÜLTÜRÜ<br/>OLUŞTURMA</b> | <b>352</b>        | <b>2,72</b> | <b>440</b>        | <b>2,61</b> | <b>60</b>       | <b>3,04</b> | <b>852</b>    | <b>2,70</b> |
| <b>TOPLAM</b>                                 | <b>352</b>        | <b>2,80</b> | <b>440</b>        | <b>2,61</b> | <b>60</b>       | <b>3,30</b> | <b>852</b>    | <b>2,75</b> |

## 2.1.Örgütsel Rollerle İlgili Bulgu ve Yorumlar

**Tablo 19 :** Öğrenci Ve Personelin Örgütsel Rollerle İlgili Görüşlerinin Sayı, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapmaları, F ve p Değerleri

| ÖĞRENEN OKULDA<br>ÖRGÜTSEL<br>ROLLERLE İLGİLİ<br>GÖRÜŞLERİ  | Tercihler | Hiç          |              | Kismen       |              | Tamamen      | TOPLAM     | Aritmetik Ort.-<br>Stand.Sapma | Anlamlılık<br>Düzeyi |
|---|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------------------------|----------------------|
|   |           | Katılmıyorum | Katılmıyorum | Katılmıyorum | Katılmıyorum | Katılmıyorum |            |                                |                      |
| GÖRÜŞLER  | GÖREV     | f<br>%       | f<br>%       | f<br>%       | f<br>%       | f<br>%       | f<br>%     | X<br>SS                        | F<br>p               |
| <b>1.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanlarının sadece yasal görevlerini yerine getirirler.</b> | 1.SINIF   | 22<br>06     | 63<br>18     | 71<br>20     | 146<br>42    | 50<br>14     | 352<br>100 | 3,39<br>1,12                   | 11,69<br>0,00*       |
|   | 2.SINIF   | 59<br>13     | 94<br>21     | 64<br>15     | 157<br>36    | 66<br>15     | 440<br>100 | 3,17<br>1,29                   |                      |
|   | PERSONEL  | 6<br>10      | 33<br>55     | 6<br>10      | 9<br>15      | 6<br>10      | 60<br>100  | 2,60<br>1,16                   |                      |
|   | TOPLAM    | 87<br>10     | 190<br>22    | 141<br>17    | 312<br>37    | 122<br>14    | 852<br>100 | 3,22<br>1,23                   |                      |
| <b>2.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler.</b>                  | 1.SINIF   | 23<br>07     | 72<br>20     | 110<br>31    | 114<br>32    | 33<br>09     | 352<br>100 | 3,17<br>1,06                   | 55,08<br>0,00*       |
|   | 2.SINIF   | 56<br>13     | 135<br>31    | 104<br>23    | 126<br>29    | 19<br>04     | 440<br>100 | 2,81<br>1,11                   |                      |
|   | PERSONEL  | 0<br>0       | 0<br>0       | 0<br>0       | 42<br>70     | 18<br>30     | 60<br>100  | 4,30<br>0,46                   |                      |
|   | TOPLAM    | 79<br>9      | 207<br>25    | 214<br>25    | 282<br>33    | 70<br>08     | 852<br>100 | 3,06<br>1,12                   |                      |
| <b>3.Okulumuzda yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar</b>               | 1.SINIF   | 66<br>19     | 136<br>39    | 68<br>19     | 57<br>16     | 25<br>07     | 352<br>100 | 2,54<br>1,17                   | 92,82<br>0,00*       |
|   | 2.SINIF   | 170<br>38    | 139<br>32    | 65<br>15     | 53<br>12     | 13<br>03     | 440<br>100 | 2,09<br>1,12                   |                      |
|   | PERSONEL  | 0<br>0       | 0<br>0       | 6<br>10      | 39<br>65     | 15<br>25     | 60<br>100  | 4,15<br>0,57                   |                      |
|   | TOPLAM    | 236<br>28    | 275<br>32    | 139<br>16    | 149<br>18    | 53<br>06     | 852<br>100 | 2,42<br>1,23                   |                      |

|   |                 |           |           |           |           |          |            |              |                |
|---|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|--------------|----------------|
| <b>4.Okulumuzda öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.</b>                   | <b>1.SINIF</b>  | 37<br>11  | 65<br>19  | 82<br>23  | 124<br>35 | 44<br>12 | 352<br>100 | 3,20<br>1,19 | 3,70<br>0,03*  |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 85<br>19  | 81<br>18  | 82<br>19  | 148<br>34 | 44<br>10 | 440<br>100 | 2,96<br>1,30 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 9<br>15   | 15<br>25  | 0<br>0    | 30<br>50  | 6<br>10  | 60<br>100  | 3,15<br>1,32 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 131<br>15 | 161<br>19 | 164<br>19 | 302<br>36 | 94<br>11 | 852<br>100 | 3,07<br>1,26 |                |
| <b>5.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemlerle geliştirirler.</b>          | <b>1.SINIF</b>  | 31<br>09  | 82<br>23  | 102<br>29 | 111<br>32 | 26<br>07 | 352<br>100 | 3,05<br>1,09 | 30,29<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 87<br>20  | 127<br>29 | 106<br>24 | 107<br>24 | 13<br>03 | 440<br>100 | 2,61<br>1,13 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 6<br>10   | 6<br>10   | 0<br>0    | 39<br>65  | 9<br>15  | 60<br>100  | 3,65<br>1,16 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 124<br>15 | 215<br>25 | 208<br>24 | 257<br>30 | 48<br>06 | 852<br>100 | 2,87<br>1,16 |                |
| <b>6.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.</b> | <b>1.SINIF</b>  | 100<br>28 | 112<br>32 | 64<br>18  | 60<br>17  | 16<br>05 | 352<br>100 | 2,37<br>1,19 | 90,86<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 200<br>45 | 123<br>28 | 65<br>15  | 36<br>08  | 16<br>04 | 440<br>100 | 1,96<br>1,12 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 6<br>10   | 3<br>05   | 33<br>55  | 18<br>30 | 60<br>100  | 4,05<br>0,87 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 300<br>35 | 241<br>28 | 132<br>16 | 129<br>15 | 50<br>06 | 852<br>100 | 2,28<br>1,25 |                |
| <b>7.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.</b>                | <b>1.SINIF</b>  | 26<br>07  | 76<br>22  | 103<br>29 | 124<br>35 | 23<br>07 | 352<br>100 | 3,11<br>1,05 | 18,26<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 62<br>14  | 134<br>31 | 102<br>23 | 128<br>29 | 14<br>03 | 440<br>100 | 2,76<br>1,11 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 3<br>05   | 6<br>10   | 15<br>25  | 30<br>50  | 6<br>10  | 60<br>100  | 3,50<br>0,98 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 91<br>11  | 216<br>25 | 220<br>26 | 282<br>33 | 43<br>05 | 852<br>100 | 2,96<br>1,10 |                |
| <b>8.Okulumuzda işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.</b>                    | <b>1.SINIF</b>  | 35<br>10  | 57<br>16  | 120<br>34 | 111<br>32 | 29<br>08 | 352<br>100 | 3,11<br>1,09 | 1,86<br>0,16   |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 59<br>13  | 88<br>20  | 121<br>28 | 144<br>33 | 28<br>06 | 440<br>100 | 2,98<br>1,14 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 9<br>15   | 9<br>15   | 9<br>15   | 27<br>45  | 6<br>10  | 60<br>100  | 3,20<br>1,25 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 103<br>12 | 154<br>18 | 250<br>29 | 282<br>33 | 63<br>08 | 852<br>100 | 3,05<br>1,13 |                |

|   |                 |           |           |           |           |          |            |              |                |
|---|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|--------------|----------------|
| <b>9.Okulumuzda yöneticiler kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.</b>               | <b>1.SINIF</b>  | 49<br>14  | 73<br>21  | 112<br>32 | 95<br>27  | 23<br>07 | 352<br>100 | 2,91<br>1,13 | 11,25<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 92<br>21  | 124<br>28 | 99<br>23  | 100<br>23 | 25<br>06 | 440<br>100 | 2,64<br>1,20 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 3<br>05   | 15<br>25  | 9<br>15   | 27<br>45  | 6<br>10  | 60<br>100  | 3,30<br>1,10 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 144<br>17 | 212<br>25 | 220<br>26 | 222<br>26 | 54<br>6  | 852<br>100 | 2,80<br>1,18 |                |
| <b>10.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.</b> | <b>1.SINIF</b>  | 71<br>20  | 120<br>34 | 93<br>27  | 51<br>14  | 17<br>05 | 352<br>100 | 2,49<br>1,11 | 10,02<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 140<br>32 | 140<br>32 | 82<br>19  | 66<br>15  | 12<br>03 | 440<br>100 | 2,25<br>1,13 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 6<br>10   | 21<br>35  | 12<br>20  | 18<br>30  | 3<br>05  | 60<br>100  | 2,85<br>1,11 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 217<br>25 | 281<br>33 | 187<br>22 | 135<br>16 | 32<br>04 | 852<br>100 | 2,39<br>1,13 |                |
| <b>11.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktır.</b>                     | <b>1.SINIF</b>  | 54<br>15  | 87<br>25  | 96<br>27  | 82<br>23  | 33<br>10 | 352<br>100 | 2,86<br>1,20 | 39,74<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 118<br>27 | 132<br>30 | 81<br>18  | 85<br>19  | 24<br>06 | 440<br>100 | 2,46<br>1,22 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 3<br>05   | 12<br>20  | 36<br>60  | 9<br>15  | 60<br>100  | 3,85<br>0,73 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 172<br>20 | 222<br>26 | 189<br>22 | 203<br>24 | 66<br>08 | 852<br>100 | 2,72<br>1,24 |                |
| <b>12.Okulumuzda öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.</b> | <b>1.SINIF</b>  | 51<br>14  | 102<br>29 | 97<br>28  | 76<br>22  | 26<br>07 | 352<br>100 | 2,78<br>1,15 | 12,44<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 108<br>24 | 127<br>29 | 91<br>21  | 80<br>18  | 34<br>08 | 440<br>100 | 2,55<br>1,25 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 6<br>10   | 12<br>20  | 9<br>15   | 21<br>35  | 12<br>20 | 60<br>100  | 3,35<br>1,28 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 165<br>19 | 241<br>28 | 197<br>23 | 117<br>21 | 72<br>09 | 852<br>100 | 2,70<br>1,23 |                |
| <b>13.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.</b>                                | <b>1.SINIF</b>  | 32<br>09  | 79<br>22  | 110<br>31 | 112<br>32 | 19<br>06 | 352<br>100 | 3,01<br>1,06 | 12,77<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 81<br>18  | 125<br>29 | 115<br>26 | 100<br>23 | 19<br>04 | 440<br>100 | 2,66<br>1,14 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 3<br>05   | 15<br>25  | 18<br>30  | 18<br>30  | 6<br>10  | 60<br>100  | 3,15<br>1,07 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 116<br>14 | 219<br>26 | 243<br>28 | 230<br>27 | 44<br>05 | 852<br>100 | 2,84<br>1,12 |                |



|   |                 |           |           |           |           |          |            |              |                |
|---|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|--------------|----------------|
| <b>14.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları diğer PMYO ve Üniversitelerle görüş alışverişinde bulunurlar.</b> | <b>1.SINIF</b>  | 33<br>09  | 68<br>19  | 123<br>35 | 104<br>30 | 24<br>07 | 352<br>100 | 3,05<br>1,06 | 19,94<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 85<br>19  | 91<br>21  | 105<br>24 | 122<br>28 | 37<br>08 | 440<br>100 | 2,85<br>1,25 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 9<br>15   | 6<br>10   | 30<br>50  | 15<br>25 | 60<br>100  | 3,85<br>0,97 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 118<br>14 | 168<br>19 | 234<br>28 | 256<br>30 | 76<br>09 | 852<br>100 | 3,00<br>1,18 |                |
| <b>15.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.</b>           | <b>1.SINIF</b>  | 54<br>15  | 87<br>25  | 80<br>23  | 98<br>28  | 33<br>10 | 352<br>100 | 2,91<br>1,22 | 26,46<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 127<br>29 | 112<br>25 | 79<br>18  | 100<br>23 | 22<br>05 | 440<br>100 | 2,49<br>1,25 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 15<br>25  | 9<br>15   | 21<br>35  | 15<br>25 | 60<br>100  | 3,60<br>1,12 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 181<br>21 | 214<br>25 | 168<br>20 | 219<br>26 | 70<br>08 | 852<br>100 | 2,74<br>1,27 |                |

\*p< .05

Tablo 19 incelendiğinde örgütsel rollerle ilgili on beş önermeye yönetici ve öğretim elemanları ile 1. ve 2. sınıfta eğitim- öğrenimlerine devam etmekte olan öğrencilerin katılma dereceleri, yüzdeleri, bunların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ile F ve P değerleri görülmektedir. Ayrıca yapılan ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonuçları ile kendi aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığı, önermelerin ayrıntılı varyans analiz sonuçları tablolarda gösterilmiştir. Örgütsel rollerden “Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirir” önermesine katılma dereceleri bakımından Tablo 19’a göre öğrenci ve personelin en fazla %37’si kısmen katılmıyorum, en azda %10’u hiç katılmıyorum’ u tercih etmişlerdir. Yine bu önermede aritmetik ortalamalarına bakıldığında 1.sınıf öğrencilerin X: 3,39 , 2.sınıf öğrencilerin X: 3,17 ve personelin X: 2,60 iken genel ortalama değerinin de X:3,22 yani kısmen katılmıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizi (ANOVA Testi) sonucundan da anlamlılık değeri  $p:0,000$  olduğu hesaplanarak ( $p < 0,05$ ’e göre) anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklardaki anlamlılık derecesine tespit etmek içinde Scheffe testi yapılmış Tablo 20’deki değerler elde edilmiştir.

**Tablo 20:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p Güvenilirlik) Analiz Değerleri

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>1.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanlarının sadece yasal görevlerini yerine getirirler</b> | 1.SINIFLAR | 2.SINIFLAR | .04      |
|  |            | PERSONEL   | .00      |
|  | 2.SINIFLAR | 1.SINIFLAR | .04      |
|  |            | PERSONEL   | .00      |
|  | PERSONEL   | 1.SINIFLAR | .00      |
|  |            | 2.SINIFLAR | .00      |

\* $p < .05$

Tablo 20’den de anlaşılacağı üzere öğrenen okulda örgütsel rollerin birinci önermesinde araştırmaya katılan 1. ve 2. sınıf öğrenciler ile yönetici ve öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu anlaşılmaktadır. 1.sınıf öğrenciler ile 2.sınıf öğrenciler arasındaki bu anlamlı farklılığın nedeni olarak okula kayıt yaptırarak yeni gelmiş olan öğrenciler(birinci sınıfların) yönetici ve öğretim elemanlarının yasal görevlerinin dışında daha başka görevlerle ilgilendiklerine tanık olurlarken 2.sınıf öğrenciler mesleği biraz daha tanımakla birlikte yönetici ve öğretim elemanlarının kendilerine karşı olan ilginin azaldığından bu konuda sadece yasal görevlerin yerine getirilmesini yeterli bulmamaktadırlar. Yönetici ve öğretim elemanlarının sadece yasal görevlerini yerine getirmeleriyle istenilen ve beklenen görevler yerine getirilmemiş olmaktadır. Yani 08:00 – 17:00 mesaisiyle hareket etmekle istenilen, beklenen görevler yerine getirilemediği söylenebilir.

“Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip eder” görüşüne katılma dereceleri bakımından en fazla %33 öğrenci ve personel gurubunun kısmen katılırken en az %8 ’lik

bir gurubunda tamamen katıldığı anlaşılmaktadır. Yine bu görüşle ilgili olarak aritmetik ortalamalardan 1.sınıfların X: 3,17 , 2.sınıfların X:2,81 , personelin X: 4,30 ve genel aritmetik ortalamanın da X: 3,06 düzeyinde kısmen katılıyorumu tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Yapılan varyans analizi (ANOVA Testi)den de p:0,00 değeri bulunarak Tablo 21’deki sonuçlarla anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 21:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p Güvenilirlik) Analiz Değerleri

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| <b>2.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler</b> | 1.SINIFLAR | 2.SINIFLAR | .00      |
|   |            | PERSONEL   | .00      |
|   | 2.SINIFLAR | 1.SINIFLAR | .00      |
|   |            | PERSONEL   | .00      |
|   | PERSONEL   | 1.SINIFLAR | .00      |
|   |            | 2.SINIFLAR | .00      |

\*p< .05

Tablo 21’de literatürü takip etme konusunda personel ile öğrenci gurupları aralarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.Yönetici ve öğretim elemanlarının literatürü takip etmede kendini yeterli bulurken öğrencilerin yönetici ve öğretim elemanlarının literatürü takip etmede kuşkularının olduğu sonucuna varılmaktadır. Çağımızın iletişim çağı olması, bilgi toplumu olma yolundaki literatürü takip etme öğrencilerin personele göre daha hızlı davrandıkları veya bilgi teknolojilerini personelden daha çok kullandıkları düşünebilir.

“Okulumuzda yöneticiler güçlerinin yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.” Önermesine katılma derecelerinde en fazla %32 düzeyinde katılmıyorum ile en az %06 tamamen katılıyorum tercihi yapılmıştır. Yine bu önermede aritmetik ortalamaların incelenmesinden 1.sınıfların X: 2,54 , 2.sınıfların X: 2,09 iken personelin X: 4,15 olduğu görülmektedir. Genel aritmetik ortalama değerinin de X:2,42 ile katılıyorum tercihinde olduğu yani yöneticilerin öğrenciler tarafından güçlerini bilgilerinden almalarına kısmen destek verdikleri ve büyük bir kısmının da bu görüşe katılmadıkları anlaşılmaktadır. Varyans analizinin (ANOVA Testi) den p:0,00 olduğu bulunarak personel ile öğrenci gurupları arasında anlamlı farklılıkların olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 22:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p) Analiz Değerleri

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| <b>3.Okulumuzda yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar</b> | 1.SINIFLAR | 2.SINIFLAR | .00      |
|   |            | PERSONEL   | .00      |
|   | 2.SINIFLAR | 1.SINIFLAR | .00      |
|   |            | PERSONEL   | .00      |
|   | PERSONEL   | 1.SINIFLAR | .00      |
|   |            | 2.SINIFLAR | .00      |

\*p< .05

Tablo 22'den de anlaşılacağı gibi öğrenci gurupları ile yönetici ve öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık bulunduğu hesaplanmıştır.Tablodaki değerlerden personel aritmetik ortalama değeri olarak tamamen katılma derecesinde, kendi gücünün yetkileri yerine bilgisinden kaynaklandığını iddia etmekte iken öğrencilerde yöneticilerin güçlerini bilgilerinde değil de yetkilerinin güçlerinden kaynaklandığı inancına kapılmaları; üniformalı ve emir-komuta zinciri içersinde çalışan bir meslek olarak algılanmasından kaynaklanmış olabilir. Bir önceki önermeyle de ilişkili olarak yöneticiler kendilerini literatürü takip eder, bilginin güç olduğunu tamamen kabul ederken öğrenci gurupları yöneticilerinin kendilerini yeni bilgilerle donatmadıkları ve sadece güçlerinin emir komuta zinciri içersinde emretme yetkilerinden kaynaklandığı düşüncesinde oldukları sonucuna varılabilir.

“Okulumuzda öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.” Görüşüne en fazla %36 düzeyinde katılıyorum, en az %11 düzeyinde tamamen katılıyorum tercihini kullanmışlardır. Aritmetik ortalama tablosunun incelenmesinden 1.sınıf öğrencilerin X:3,20 , 2.sınıf öğrencilerin X:2,96 , personelin X:3,15 ve genel ortalama değerinin de X:3,07 olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizi (ANOVA Testi) sonucu p:0,03 değeri bulunarak guruplar arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 23:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p) Analiz Değerleri

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| <b>4.Okulumuzda öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.</b> | 1.SINIFLAR | 2.SINIFLAR | .03      |
|   |            | PERSONEL   | .95      |
|   | 2.SINIFLAR | 1.SINIFLAR | .03      |
|   |            | PERSONEL   | .57      |
|   | PERSONEL   | 1.SINIFLAR | .95      |
|   |            | 2.SINIFLAR | .57      |

\*p< .05

Tablo 23'te yer alan Scheffe testindeki ayrıntılı değerlendirmedeki sonuçlardan öğrenci guruplarının kendi aralarında anlamlı farklılık tesbit edilirken personelle 1.sınıf öğrenciler, 2.sınıf öğrencileriyle personel(Öğretim Elemanları ve Yöneticiler) arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Öğrencilerin öğretim elemanı ve yönetici arasında görev farklılığı olabileceği şeklinde algılanırken daha sonraları öğrencilerin yönetici pozisyonundaki görevlilerin aynı zamanda öğretim elemanlığı yaptığının farkına vararak onların önceki önermedeki yöneticiler gibi öğretim elemanları da güçlerini bilgileri yerine yetkilerinden aldığına inandıkları anlaşılmaktadır. Okulumuzda görev yapan öğretim elemanlarının %50'si aynı zamanda yönetim faaliyetlerinde görev alarak çalıştıkları gibi ek ders grevlisi olarakta faaliyette bulunmaktadır.

“Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler” önermesine deneklerin en fazla %30 kısmen katılmıyorum, en az %06 tamamen katılıyorum tercihi kullanılmıştır. Genel aritmetik ortalamaların 1.sınıf öğrencilerin X:3,05 , 2.sınıf öğrencilerin X:2,61 , personelin X:3,65 ve genel aritmetik ortalamanın ise X:2,87 olduğu tablo 19'dan anlaşılmaktadır. Yapılan varyans analizinin (ANOVA Testi)den de p:0,00 olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 24:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p Güvenilirlik) Analiz Değerleri

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| <b>5.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemlerle geliştirirler</b> | 1.SINIFLAR | 2.SINIFLAR | .00      |
|   |            | PERSONEL   | .01      |
|   | 2.SINIFLAR | 1.SINIFLAR | .00      |
|   |            | PERSONEL   | .00      |
|   | PERSONEL   | 1.SINIFLAR | .01      |
|   |            | 2.SINIFLAR | .00      |

\*p< .05

Scheffe testindeki ayrıntılı değerlendirmede ise Tablo 24'teki sonuçlardan öğrenci guruplarının kendi aralarında ve personelle arasında anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır.Okuldaki öğretim elemanı ve yöneticilerin kendilerini deneyim ve gözlemlerle geliştirdiği konusunda personel kendini geliştirdiğine inanmaktadır. Ancak öğrenciler personelin kendini geliştirdiğine inancı yoktur. Okuldaki yönetici ve öğretim elemanları mutlaka deney ve gözlemlerle kendini geliştirmesi gerekli olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu talolardan da anlaşılacağı üzere öğretim elemanları ve yöneticilerin çağın gerektirdiği donanıma sahip olmaları için öğrenmenin bir yolu olan deneyim ve gözlemler yapmaları ve bu yolla elde edecekleri bilgilerle gelişimi ve değişimi yakalamaları gerekmektedir.

“Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.” Görüşünde en fazla %35 hiç katılmıyorum, en azda %06 tamamen katılıyorum tercihini kullanmışlardır. Aritmetik ortalamalar ise 1.sınıflar X:2,37 , 2.sınıfların X:1,96 , personelin X:4.05 ve genel aritmetik ortalama ise X:2,28 düzeyinde katılmıyorum tercihi Tablo 19’un incelenmesinden anlaşılmaktadır. Varyans analizinin (ANOVA Testi) den de p:0,00 değeriyle araştırma gurupları arasında anlamlı fark olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 25:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p Güvenilirlik Güvenilirlik) Analiz Değerleri

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>6.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar</b> | 1.SINIFLAR | 2.SINIFLAR | .00      |
|  |            | PERSONEL   | .00      |
|  | 2.SINIFLAR | 1.SINIFLAR | .00      |
|  |            | PERSONEL   | .00      |
|  | PERSONEL   | 1.SINIFLAR | .00      |
|  |            | 2.SINIFLAR | .00      |

\*p< .05

Tablo 25’teki değerlerden de yapılan Scheffe testi sonuçlarından bütün gurupların arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Okuldaki personel kendini eleştirileri dinleyen ve ciddiye alan kısım olarak kabul etmeleri normal karşılanabilir. Ancak öğrenci gurupları yönetici ve öğretim elemanlarını eleştirileri dinleme ve ciddiye almada personele katılmamaktadır. Polis mesleğinin hiyerarşi mesleği olması, üst ve amirlerin eleştirilmesinin disiplin yaptırımı, hatta basın yayın yoluyla eleştirilmesinde meslekten çıkarmayı gerektiren bir suç olarak yorumlanması, disiplin ders konularında da bunun işlenmesi sonucu personelin eleştirilere kapalı olduğu sonucunu çıkarmış olabilirler. Kanaatimizce personel; öğrencilerin eleştirilerini dikkatle dinleyip onları mutlaka ciddiye alarak öğrenen okulun önemli bir kavramı, kendi kendini eleştirip ciddiye alarak öğrenen bir takım oluşturması gerektiği sonucuna varabiliriz.

“Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.” önermesinde en fazla %33 katılıyorum, en az %05 tamamen katılıyorum tercihini kullanmışlardır. Aritmetik ortalamalar 1.sınıflarda X:3,11 , 2.sınıflarda X:2,76 , personelin X:3,50 ve genel aritmetik ortalama ise X:2,96 yani kısmen katılıyorum tercihinin ortaya çıktığı Tablo 19’un incelemesinden anlaşılmaktadır. Yapılan varyans analizi (ANOVA Testi) sonucunda p:0,00 değerinin bulunmasıyla da guruplar arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 26:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p Güvenilirlik Güvenilirlik) Analiz Değerleri

| <b>SORU NO</b>  | <b>DEĞİŞKEN-1</b> | <b>DEĞİŞKEN-2</b> | <b>p DEĞERİ</b> |
|---|-------------------|-------------------|-----------------|
| <b>7.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar</b> | 1.SINIFLAR        | 2.SINIFLAR        | .00             |
|   |                   | PERSONEL          | .00             |
|   | 2.SINIFLAR        | 1.SINIFLAR        | .04             |
|   |                   | PERSONEL          | .00             |
|   | PERSONEL          | 1.SINIFLAR        | .00             |
|   |                   | 2.SINIFLAR        | .04             |

\*p< .05

Tablo 26'daki ayrıntılı Scheffe testinden ise öğrenci ve personelin aralarında anlamlı farklılıklar olduğu sonucundan hareketle okuldaki personelin öğrenen okul olmada yeterli çaba göstermedikleri tablonun incelemesinden çıkartılabilecek sonuçlardandır. Yönetici ve öğretim elemanlarının öğrenmeyi öğrenme konusunda kendilerinin yeterli bilgi sahibi olmamaları, eğitim formasyonu konusunda yetersizlikleri ve çalışılan birimi öğrenen organizasyon(ÖĞRENEN OKUL) olarak algılayamamaları bu soncun oluşumunda etkili olmuştur.

“Okuldaki işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.” Görüşünde en fazla %33 katılmıyorum, en az %08 tamamen katılıyorum tercihini kullandığı Tablo 19'un incelemesinden ortaya çıkmaktadır. Aritmetik ortalamaların incelemesinden 1.sınıfların X:3,11 , 2.sınıfların X:2,98 , personelin X:3,20 ve genel aritmetik ortalama ise X:3,05 yani kısmen katılıyorum tercihini kullanmışlardır. Varyans analizi (ANOVA Testi) sonucu da p:0,16 değeri bulunarak guruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.Yapılan araştırmadaki öğrenen organizasyonun ÖRGÜTSEL ROLLERİ tespit etmeye yönelik on beş önermeden bir tek bu önerme sonucunda anlamlı farka rastlanmamıştır. Bu da Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olmada önemli bir unsur olan okuldaki yönetici ve öğretim elemanlarının okuldaki kararları almada görüş alış verişinde buldukları sonucu çıkartılabilir.

“Okuldaki yöneticiler kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.” önermesinde en fazla %26 kısmen katılmıyorum ve katılıyorum, en azda da %06 tamamen katılıyorum tercihlerini kullandığı Tablo 19'dan anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalardan 1.sınıfların X:2,91 , 2.sınıfların X:2,64 , personelin X:3,30 ve genel ortalama X:2,80 yani kısmen katılıyorum tercihini kullanmışlardır. Yapılan varyans analizi (ANOVA Testi) sonucunda da p:0,00 değerini aldığı guruplar arasında anlamlı farklılığın bulunduğu sonucu çıkartılmıştır.

**Tablo 27:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p) Analiz Değerleri

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>9.Okulumuzda yöneticiler kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler</b> | 1.SINIFLAR | 2.SINIFLAR | .05      |
|  |            | PERSONEL   | .06      |
|  | 2.SINIFLAR | 1.SINIFLAR | .05      |
|  |            | PERSONEL   | .00      |
|  | PERSONEL   | 1.SINIFLAR | .06      |
|  |            | 2.SINIFLAR | .00      |

\*p< .05

Tablo 27’de yer alan ayrıntılı analiz sonucu olan Scheffe testinden de 1. sınıf öğrencilerle personel arasında anlamlı farka rastlanmazken 1. ve 2. sınıf öğrenci grupları ile 2.sınıf öğrencilerle personel arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Öğrencilerin okuldaki eğitim – öğretim süresince kendi eğitimlerine katkıda bulunması için okul dışından gelen uzman ve konferanslara getirilen bilge kişilerle eğitim yaptıkları halde personelin bir çoğunun bu eğitimlere katılmadıkları tanık olduklarından kendi aralarında fark bulunmazken özellikle birinci sınıf öğrencilerle personelle aralarında anlamlı farka rastlanmış olabilir. Yani yöneticilerin uzman görüşü ve konferanslarla kendilerini geliştirmeleri ve öğrenme yolunda mesafe katetmeleri gerektiği söylenebilir.

“Okuldaki yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.” Görüşüne en fazla %33 katılmıyorum, en az %04 tamamen katılıyorum tercihini kullandıkları tablo 19’un incelenmesinden anlaşılmaktadır. Yine aynı tablodaki aritmetik ortalamalarda 1.sınıfların X: 2,49 , 2.sınıfların X: 2,25 , personelin X: 2,85 ve genel ortalamanın X: 2,39 yani katılmıyorum tercihi ortaya çıkmıştır. Varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini alarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır.

**Tablo 28:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p Güvenilirlik Güvenilirlik) Analiz Değerleri

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>10.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar</b> | 1.SINIFLAR | 2.SINIFLAR | .09      |
|  |            | PERSONEL   | .08      |
|  | 2.SINIFLAR | 1.SINIFLAR | .09      |
|  |            | PERSONEL   | .01      |
|  | PERSONEL   | 1.SINIFLAR | .08      |
|  |            | 2.SINIFLAR | .01      |

\*p< .05

Tablo 28’in incelemesinden araştırmaya katılan 2.sınıf öğrenciler ile personel arasında anlamlı farklılık bulunurken diğer gruplarla aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Birinci



sınıftaki öğrencilerin henüz okula yeni katılmaları öğretim elemanları ve yöneticileri daha tam görev şekilleriyle algılayamamaları ile ikinci sınıfta bulunan öğrencilerin kendileri mesleğe daha yakın olmaları bu sonucun alınmasında etkili olmuş olabilir. Yani mezuniyete yaklaştıkça öğrencilerin mesleğe katkıda bulunacak kaliteyi artırma çabalarının yetersiz olduğu inançları oluştuğu söylenebilir.

“Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktır.” Önermesine en fazla %26 katılmıyorum, en az %08 tamamen katılıyorum tercihinin kullanıldığı tablo 19’dan ortaya çıkmaktadır. Yine aritmetik ortalamalar incelendiğinde 1.sınıfların X:2,86 , 2.sınıfların X:2,46 , personelin X:3,85 ve genel ortalamanın X:2,72 yani kısmen katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan varyans analizinin (ANOVA Testi) de p:0,00 değerini alarak gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 29:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p Güvenilirlik Güvenilirlik) Analiz Değerleri

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>11.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktır</b> | 1.SINIFLAR | 2.SINIFLAR | .00      |
|  |            | PERSONEL   | .00      |
|  | 2.SINIFLAR | 1.SINIFLAR | .00      |
|  |            | PERSONEL   | .00      |
|  | PERSONEL   | 1.SINIFLAR | .00      |
|  |            | 2.SINIFLAR | .00      |

\*p< .05

Tablo 29’daki ayrıntılı varyans analiz sonuçlarından da bütün gruplar arasında anlamlı bir farkın bulunduğu görülmektedir. Okulda bulunan yönetici ve öğretim elemanları değişen dünya şartlarında teknolojik ve bilim alanlarındaki yenilikleri yeterince takip edemedikleri, bu değişimde farkında olmadıkları, personel gurubunun aritmetik ortalamalarının X:3,85 düzeyinde bulunmasından ortaya çıkmıştır. Yani okulda bulunan yönetici ve öğretim elemanları Brham’ın tanımladığı öğrenmenin beş aşamasından ilki olan “BİLİNÇSİZ YETERSİZLİK” düzeyinde oldukları sonucuna varabiliriz. Öğrenci grupları ise personelin bu durumunu bir bütün halinde kabul ederek öğrenmenin ikinci aşaması olan “BİLİNÇLİ YETERSİZLİK” düzeyine yükseldikleri söylenebilir. Dolayısıyla da yönetici ve öğretim elemanlarının yenilik ve değişimleri takip ederek okula aktarmaları, bilgiye ulaşma ve bilgi kaynaklarını okula aktarmada teknolojiyi transfer ederek öğrenmeyi artırmak zorunluluğunun ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

“Okuldaki öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.” Önermesine en fazla %28 hiç katılmıyorum, en az da %09 tamamen katılıyorum tercihinin kullandıkları tablo 19’dan anlaşılmaktadır. Yine aynı tablodaki aritmetik ortalamalardan

1.sınıfların X:2,78 , 2.sınıfların X:2,55 , personelin X:3,35 ve genel ortalamasının da X:2,70 yani kısmen katılı yoruma daha yakın bir tercih ortaya çıkmıştır. Varyans analizi (ANOVA Testi) sonucunun da p:0,00 olduğu yani guruplar arasında anlamlı bir farkın bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 30:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p Güvenilirlik Güvenilirlik) Analiz Değerleri

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>12.Okulumuzda öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar</b> | 1.SINIFLAR | 2.SINIFLAR | .03      |
|  |            | PERSONEL   | .04      |
|  | 2.SINIFLAR | 1.SINIFLAR | .03      |
|  |            | PERSONEL   | .00      |
|  | PERSONEL   | 1.SINIFLAR | .04      |
|  |            | 2.SINIFLAR | .00      |

\*p< .05

Tablo 30'daki ayrıntılı varyans analizinde de öğrenci ve personel gurupları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Dokuzuncu önermedeki yöneticiler için araştırılan sonucun bir benzeri öğretim elemanları içinde fark oluşturacak şekilde belirlenmiştir. Yani okuldaki yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirecek olan kursları, uzman görüşlerini ve konferansları takip etmedikleri ortaya çıkmıştır. Öğrenen bir organizasyonun tüm bireyleri gelişime açık ve öğrenmeye katkıda bulunacak tüm faaliyetlere katılan bireylerden oluşması gerektiği konusunun ihmal edilmiş olabileceği sonucuna çıkartılabilir.

“Okuldaki yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.” Önermesine en fazla %28 kısmen katılıyorum, en azda %05 tamamen katılıyorum tercihini kullandığı tablo 19'dan anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamaların incelemesinden 1.sınıfların X:3,01 , 2.sınıfların X:2,66 , personelin X:3,15 ve genel ortalamasının X:2,84 olduğu yani kısmen katılıyorum tercihi ile sonuçlanmıştır. Yapılan varyans analizinin (ANOVA Testi) den de p:0,00 değerini alarak anlamlı bir farkın bulunduğuna işaret etmektedir.

**Tablo 31:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p Güvenilirlik Güvenilirlik) Analiz Değerleri

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>13.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.</b> | 1.SINIFLAR | 2.SINIFLAR | .00      |
|  |            | PERSONEL   | .70      |
|  | 2.SINIFLAR | 1.SINIFLAR | .00      |
|  |            | PERSONEL   | .06      |
|  | PERSONEL   | 1.SINIFLAR | .70      |
|  |            | 2.SINIFLAR | .06      |

\*p< .05

Tablo 31’deki ayrıntılı varyans analizinden de 1.sınıf ve 2.sınıf öğrencilerle personel arasında anlamlı bir fark bulunmazken öğrenci gurupları arasında anlamlı fark bulunduğu görülmektedir. Çünkü birinci sınıf öğrencilerin okula henüz yeni katılmaları, işleyen sistemi ve yöneticiler ile öğretim elemanlarının görevlerinin algılanması ikinci sınıf öğrencilere göre yeterince algılanmadığı sonucuna varılabilir.

“Okuldaki yönetici ve öğretim elemanları diğer PMYO. Ve Üniversitelerle görüş alışverişinde bulunurlar.” Önermesine en fazla %30 katılmıyorum, en az %09 tamamen katılıyorum tercihini kullandıkları tablo 19’un incelemesinden ortaya çıkmaktadır. Aritmetik ortalama hesaplarından da 1.sınıfların X:3,05 , 2.sınıfların X:2,85 , personelin X:3,85 ve genel aritmetik ortalamanın ise X:3,00 yani kısmen katılıyorum tercihi ortaya çıkmıştır. Aynı tablodaki varyans analizi (ANOVA Testi) sonucu p:0,00 olarak tespit edilmiş ve guruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 32:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p Güvenilirlik) Analiz Değerleri

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>14.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları diğer PMYO ve Üniversitelerle görüş alışverişinde bulunurlar</b> | 1.SINIFLAR | 2.SINIFLAR | .06      |
|  |            | PERSONEL   | .00      |
|  | 2.SINIFLAR | 1.SINIFLAR | .06      |
|  |            | PERSONEL   | .00      |
|  | PERSONEL   | 1.SINIFLAR | .00      |
|  |            | 2.SINIFLAR | .00      |

\*p< .05

Tablo 32’deki ayrıntılı varyans analizinde 1. ve 2. sınıf öğrencilerin kendi aralarında anlamlı bir farka rastlanmazken öğrenciyle personel arasında anlamlı farkı oluşturacak rakamlar elde edilmiştir. Personel aritmetik ortalamasından diğer PMYO. Ve üniversiteler ile aralarında iletişim kurdukları halde öğrenci gurupları böyle bir iletişimin olduğunu görmemeleri ve öğrenci guruplarının da böyle bir görüş alış verişini yapabilecekleri bir yapının henüz kurulmamış olması bu sonucu elde edilmesine zemin oluşturmuştur. Öğrenen organizasyonlarda aynı iş kollarında görüş alış verişinin önemli bir unsur olduğu bilinmesine rağmen polis meslek yüksek okullarının yeni kurulmuş olması ve okulun bulunduğu yer ve konumu üniversiteye iletişim kurmasına engel oluşturmakta ise de aşılamayacak bir problem değildir düşüncesindeyiz. Öğrenen bir okul olarak Polis Meslek Yüksek Okulları arasında iletişimi güçlendirecek bir yapının oluşturulması çağımıza uygun bir iletişim köprüsünün kurulmasına ihtiyaç vardır.

“Okulda yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.” Önermesine en fazla %26 katılıyorum, en az %08 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 19’dan

çıkmiştir. Aritmetik ortalamalar bakıldığında 1.sınıfların X:2,91 , 2.sınıfların X:2,49 , personelin X:3,60 ve genel ortalamanın X:2,74 yani kısmen katılıyorum tercihi ortaya çıkmıştır. Yapılan varyans analizinin (ANOVA Testi) den p:0,00 değerini aldığı dolayısıyla gruplar arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 33:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans(p) Analiz Değerleri

| <b>GÖRÜŞ</b>   | <b>DEĞİŞKEN-1</b> | <b>DEĞİŞKEN-2</b> | <b>p DEĞERİ</b> |
|--|-------------------|-------------------|-----------------|
| <b>15.Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar</b> | 1.SINIFLAR        | 2.SINIFLAR        | .00             |
|  |                   | PERSONEL          | .00             |
|  | 2.SINIFLAR        | 1.SINIFLAR        | .00             |
|  |                   | PERSONEL          | .00             |
|  | PERSONEL          | 1.SINIFLAR        | .00             |
|  |                   | 2.SINIFLAR        | .00             |

\*p< .05

Tablo 33'deki ayrıntılı varyans analizinden de tüm gruplar aralarında anlamlı bir fark oluşturacak rakam tablosu çıkartmıştır. Yönetici ve öğretim elemanlarını öğrencinin nitelikli yetişmesi için gayret gösterdikleri açık bir şekilde belli olsa da bu çalışmalarını bir sistem içerisinde sürdürmeleri gerekmektedir. Öğrenci gruplarının da kendi yönetici ve öğretim elemanlarının onların kaliteli bir polis olmada gayretli olduklarını okul yıllarında fark etmeleri zor bir gözlemdir. Bu durumu ancak çalışma hayatına atıldıklarında meslek yaşamında personelin onların nitelikli bir meslek mensubu olmalarının katkılarının veya gayretlerinin olduğunu anlayacakları düşüncesindeyiz.

Yapılan araştırmada Polis Meslek Yüksek Okulunun öğrenen organizasyon olarak incelenmesinde öğrenen okulun üç unsurundan biri olan “örgütsel roller” ile ilgili olarak hazırlanan on beş önerme karşısındaki deneklerin tercihleri incelenmiştir. On beş önermeden sadece birin dışında bütün önermelerde kullanılan tercihlerde gruplar arasında anlamlı farklılık bulunurken sekizinci önermede anlamlı bir farka rastlanamamıştır. Yine bu araştırmaya katılan yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencilerin aritmetik ortalama değerleri tablo 18' den de anlaşılacağı gibi 1.sınıflarda X:2,76 , 2.sınıflarda X:2,47 , personelde X:3,50 ve genel aritmetik ortalamasının da X:2,66 olduğu tespit edilmiştir. Yani öğrenci grupları öğrenen okul olmadaki üç temel unsurdan örgütsel rolleri kısmen katılıyorum tercihi ile desteklerlerken personel katılıyorum tercihi ile desteklemişlerdir. Öğrenen okul olmada örgütsel roller kısmen katılma düzeyinde bir tercihle bu konuda uzman görüşüyle hazırlanmış olan on beş önermeye destek oldukları tablo 18'in incelenmesinde tespit edilmişlerdir.

**Tablo 34 :** Öğrenen okulda Örgütsel Rollerle İlgili Araştırmaya Katılan Guruplara Göre Dağılım Sayıları, Aritmetik Ortalamalar, t ve p Değerleri

| <b>GRUPLAR</b>  | <b>f</b>   | <b>X</b>    | <b>t</b>     | <b>p</b>  |
|-----------------|------------|-------------|--------------|-----------|
| <b>Öğrenci</b>  | <b>792</b> | <b>2.76</b> | <b>34.57</b> | <b>0*</b> |
| <b>Personel</b> | <b>60</b>  | <b>3.50</b> | <b>28.06</b> | <b>0*</b> |

\*p< .05

Tablo 34’te ise örgütsel rollerle ilgili öğrenciler ile okulda bulunan yönetici ve öğretim elemanlarının katılma değerleri görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi öğrencilerin öğrenen okulda örgütsel rollerle ilgili on beş önermeye katılma değerlerinin aritmetik ortalaması X:2.76 kararsızım iken yönetici ve öğretim elemanlarının ise X:3.50 katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizi t testine göre de (p güvenilirlik katsayısı) anlamlılık değerlerinden de iki grup arasında anlamlı farklılık olduğu tesbit edilmiştir. Öğrenciler Polis Meslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olabilmesindeki örgütsel rolleri yerine getirme konusunda kararsızlık tercihi yönetici ve öğretim elemanlarının da katılıyorum tercihlerinin yapılan t testiyle anlamlı olmadığı anlaşılmakla henüz öğrenen okullun örgütsel rollerinin yerine getirilemediği söylenebilir.

## 2.1.1.Öğrencilerin Kişisel Özellik Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Bulgu ve Yorumlar

**Tablo 35:** Öğrencilerin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| <b>ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ</b>  | <b>GRUPLAR ARASI</b> |             | <b>GRUP İÇİ</b> |       | <b>Anlamlılık Düzeyi</b> |
|--|----------------------|-------------|-----------------|-------|--------------------------|
|  | K.T.                 | K.O.        | K.T.            | K.O.  | F - p                    |
| 1-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirirler.                          | <b>1,92</b>          | <b>0,64</b> | 1187,17         | 1,507 | <b>0.43 – 0.74</b>       |
| 2-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler.  | <b>3,44</b>          | <b>1,15</b> | 967,00          | 1,23  | <b>0.94 – 0.42</b>       |
| 3-OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                                    | <b>0,91</b>          | <b>0,30</b> | 1082,72         | 1,37  | <b>0.22 – 0.88</b>       |
| 4-OKULUMUZDA öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                             | <b>4,77</b>          | <b>1,59</b> | 1248,99         | 1,59  | <b>1 - 0.39</b>          |
| 5-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler.                  | <b>1,88</b>          | <b>0,63</b> | 1025,09         | 1,30  | <b>0.48 – 0.70</b>       |
| 6-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.           | <b>9,96</b>          | <b>3,32</b> | 1073,76         | 1,36  | <b>2.44 – 0.06</b>       |
| 7-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.                          | <b>1,51</b>          | <b>0,50</b> | 955,95          | 1,21  | <b>0.41 – 0.74</b>       |
| 8-OKULUMUZDA işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.                              | <b>2,00</b>          | <b>0,67</b> | 1000,36         | 1,27  | <b>0.53 – 0.67</b>       |
| 9-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.            | <b>2,87</b>          | <b>0,96</b> | 1100,5          | 1,40  | <b>0.69 – 0.56</b>       |
| 10OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.                  | <b>0,25</b>          | <b>0,08</b> | 1012,2          | 1,29  | <b>0.06 – 0.98</b>       |
| 11-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.                                  | <b>2.3</b>           | <b>0.77</b> | 1199.30         | 1.52  | <b>0.50 – 0.68</b>       |
| 12-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.     | <b>1.77</b>          | <b>0.59</b> | 1166.51         | 1.48  | <b>0.40 – 0.76</b>       |
| 13-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.  | <b>5.89</b>          | <b>1.96</b> | 988.65          | 1.26  | <b>1.57 – 0.20</b>       |
| 14-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer OKULUMUZDA ve Üniversitelerle görüş alışverişinde bulunırlar. | <b>4.51</b>          | <b>1.50</b> | 1093.70         | 1.39  | <b>1.08 – 0.36</b>       |
| 15-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.                 | <b>2.70</b>          | <b>0.90</b> | 1257.50         | 1.60  | <b>0.56 – 0.64</b>       |

\*p< .05 Serbestlik derecesi: 3/791 F> 2.52

Tablo 35'ten de anlaşılacağı gibi öğrencilerin yaş değişkenine göre öğrenen okuldaki örgütsel rollerle ilgili herhangi bir anlamlı fark bulunamamıştır. Birinci sınıfta bulunan öğrencilerin % 88'i, ikinci sınıfta bulunan öğrencilerinde %73'ü 22 yaşın altında bulunduğu (Tablo 8'de) da göz önüne alınarak değerlendirildiğinde yaş farkı örgütsel rollerin belirlenmesinde anlamlı fark oluşturmamıştır. Birinci ve ikinci sınıf öğrenci gruplarının yaklaşık aynı yaşlarda bulunmaları da göz önünde bulundurulduğunda örgütsel rolleri oluşturan görüşler yaş farkına göre öğrencilerde aynı düzeyde algılanmış ve öğrenen okulun beklenen rolleri benimsemiş olarak yorumlayabiliriz. Yani öğrencilerde yaş farkları öğrenen okuldaki örgütsel rollerin belirlenmesinde etkili olmadığı düşüncesine varabiliriz.

**Tablo 36:** Öğrencilerin Bitirdikleri Lise Türü Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| <b>ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ</b>   | <b>GRUPLAR ARASI</b> |             | <b>GRUP İÇİ</b> |             | <b>Anlamlılık Düzeyi</b> |
|---|----------------------|-------------|-----------------|-------------|--------------------------|
|   | K.T.                 | K.O.        | K.T.            | K.O.        |                          |
| <b>GÖRÜŞLER</b>   |                      |             |                 |             | F - p                    |
| 1-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirirler.                           | <b>5,00</b>          | <b>1,67</b> | <b>1184,09</b>  | <b>1,50</b> | <b>1.11 – 0.34</b>       |
| 2-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler.   | <b>3,59</b>          | <b>1,20</b> | <b>966,85</b>   | <b>1,23</b> | <b>0.98 – 0.40</b>       |
| 3-OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                                     | <b>5,93</b>          | <b>1,98</b> | <b>1077,7</b>   | <b>1,37</b> | <b>1.45 – 0.23</b>       |
| 4-OKULUMUZDA öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                              | <b>4,66</b>          | <b>1,55</b> | <b>1249,1</b>   | <b>1,59</b> | <b>0.98 – 0.40</b>       |
| 5-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler.                   | <b>2,97</b>          | <b>0,99</b> | <b>1024</b>     | <b>1,30</b> | <b>0.76 – 0.52</b>       |
| 6-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.            | <b>7,40</b>          | <b>2,47</b> | <b>1076,31</b>  | <b>1,37</b> | <b>1.81 – 0.14</b>       |
| 7-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.                           | <b>2,36</b>          | <b>0,79</b> | <b>955,09</b>   | <b>1,21</b> | <b>0.65 – 0.58</b>       |
| 8-OKULUMUZDA işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.                               | <b>12,82</b>         | <b>4,27</b> | <b>989,55</b>   | <b>1,26</b> | <b>3.40 – 0.02*</b>      |
| 9-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.             | <b>1,63</b>          | <b>0,54</b> | <b>1101,75</b>  | <b>1,40</b> | <b>0.39 – 0.76</b>       |
| 10-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.                  | <b>12,40</b>         | <b>4,12</b> | <b>1000,08</b>  | <b>1,27</b> | <b>3.25 - 0.02*</b>      |
| 11-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.                                   | <b>2,15</b>          | <b>0,72</b> | <b>1199,44</b>  | <b>1,52</b> | <b>0.47 – 0.70</b>       |
| 12-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.      | <b>2,10</b>          | <b>0,70</b> | <b>1166,18</b>  | <b>1,48</b> | <b>0.47 – 0.70</b>       |
| 13-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.   | <b>9,49</b>          | <b>3,16</b> | <b>985,05</b>   | <b>1,25</b> | <b>2.53 – 0.06</b>       |
| 14-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer OKULUMUZDA ve Üniversitelerle görüş alış verişinde bulunurlar. | <b>2,09</b>          | <b>0,70</b> | <b>1096,12</b>  | <b>1,40</b> | <b>0.50 - 0.68</b>       |
| 15-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.                  | <b>0,22</b>          | <b>0,07</b> | <b>1259,96</b>  | <b>1,60</b> | <b>0.05 – 0.99</b>       |

\*p< .05 Serbestlik derecesi: 3/791 F> 2.52



Tablo 36'dan anlaşılacağı gibi öğrencilerin lise türü değişkenine göre öğrenen okuldaki örgütsel rollerle ilgili 8. ve 10. önerme dışında herhangi bir anlamlı fark bulunamamıştır. Birinci sınıfta bulunan öğrencilerin % 80'i, ikinci sınıfta bulunan öğrencilerinde % 85'i genel ve meslek lisesi, yine birinci sınıf öğrencilerin % 20'si ikinci sınıf öğrencilerin de % 15'i Anadolu-Fen Lisesi ve Süper Lise mezunu olduğu (Tablo 9'da) da göz önüne alınarak değerlendirildiğinde lise türü farkının örgütsel rollerin belirlenmesinde anlamlı fark oluşturmamıştır. Birinci ve ikinci sınıf öğrenci gruplarının yaklaşık aynı denglikte lise türlerinden mezun olarak gelmeleri de göz önünde bulundurulduğunda örgütsel rolleri oluşturan görüşler lise türlerine göre öğrencilerde aynı düzeyde algılanmış ve öğrenen okulun beklenen rolleri benimsemiş olarak yorumlayabiliriz. Yani öğrencilerde lise türleri öğrenen okuldaki örgütsel rollerin belirlenmesinde iki önerme de göz ardı edildiğinde etkili olmadığı düşüncesine varabilir düşüncesindeyiz.

**Tablo 37:** Öğrencilerin Oturdukları Yerleşim Alanı Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| <b>ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ</b>   | <b>GRUPLAR ARASI</b> |             | <b>GRUP İÇİ</b> |             | <b>Anlamlılık Düzeyi</b> |
|---|----------------------|-------------|-----------------|-------------|--------------------------|
|   | K.T.                 | K.O.        | K.T.            | K.O.        |                          |
| <b>GÖRÜŞLER</b>   |                      |             |                 |             |                          |
| 1-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirirler.                           | <b>0,75</b>          | <b>0,25</b> | <b>1188,34</b>  | <b>1,51</b> | <b>0.17 – 0.92</b>       |
| 2-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler.   | <b>6,03</b>          | <b>2,01</b> | <b>964,41</b>   | <b>1,22</b> | <b>1.64 – 0.18</b>       |
| 3-OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                                     | <b>18,34</b>         | <b>6,12</b> | <b>1065,28</b>  | <b>1,35</b> | <b>4.52 – .00*</b>       |
| 4-OKULUMUZDA öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                              | <b>9,25</b>          | <b>3,08</b> | <b>1244,51</b>  | <b>1,58</b> | <b>1.95 – 0.12</b>       |
| 5-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler.                   | <b>3,95</b>          | <b>1,32</b> | <b>1023,02</b>  | <b>1,30</b> | <b>1.01 – 0.39</b>       |
| 6-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.            | <b>4,69</b>          | <b>1,56</b> | <b>1079,03</b>  | <b>1,37</b> | <b>1.14 – 0.33</b>       |
| 7-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.                           | <b>3,87</b>          | <b>1,29</b> | <b>953,59</b>   | <b>1,21</b> | <b>1.07 – 0.36</b>       |
| 8-OKULUMUZDA işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.                               | <b>4,29</b>          | <b>1,43</b> | <b>998,07</b>   | <b>1,27</b> | <b>1.13 – 0.34</b>       |
| 9-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.             | <b>2,89</b>          | <b>0,96</b> | <b>1100,49</b>  | <b>1,40</b> | <b>0.69 – 0.56</b>       |
| 10-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.                  | <b>9.54</b>          | <b>3.18</b> | <b>1002.90</b>  | <b>1.27</b> | <b>2.50 – 0.06</b>       |
| 11-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.                                   | <b>12.56</b>         | <b>4.19</b> | <b>1189.03</b>  | <b>1.51</b> | <b>2.78 – .04*</b>       |
| 12-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.      | <b>1.71</b>          | <b>0.57</b> | <b>1166.56</b>  | <b>1.48</b> | <b>0.39 – 0.76</b>       |
| 13-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.   | <b>11.13</b>         | <b>3.71</b> | <b>983.41</b>   | <b>1.25</b> | <b>2.97 – .03*</b>       |
| 14-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer OKULUMUZDA ve Üniversitelerle görüş alış verişinde bulunurlar. | <b>6.05</b>          | <b>2.02</b> | <b>1092.21</b>  | <b>1.39</b> | <b>1.46 – 0.23</b>       |
| 15-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.                  | <b>16.11</b>         | <b>5.37</b> | <b>1244.07</b>  | <b>1.58</b> | <b>3.40 – .02*</b>       |

\*p< .05 Serbestlik derecesi: 3/791 F> 2.52

Tablo 37’den de anlaşılacağı gibi öğrencilerin oturdukları yerleşim alanı değişkenine göre öğrenen okuldaki örgütsel rollerle ilgili 3,11,13 ve 15. önermeler dışında herhangi bir anlamlı fark bulunamamıştır. Birinci sınıfta bulunan öğrencilerin % 21’i, ikinci sınıfta bulunan öğrencilerinde % 14’ü en küçük yerleşim alanı olan köy-kasabalarda, yine birinci sınıfların % 54’ü, ikinci sınıflarında % 63’ü B.Şehir- İlmerkezinde ikamet ettikleri (Tablo 10’da) de göz önüne alınarak değerlendirildiğinde oturdukları yerleşim alanlarının farklı olması örgütsel rollerin belirlenmesinde dört önerme dışında anlamlı fark oluşturmamıştır. Birinci ve ikinci sınıf öğrenci gruplarının aynı ikamet yerlerinden gelmiş olmaları da göz önünde bulundurulduğunda örgütsel rolleri oluşturan görüşler ikamet yerleri farklılıklarına göre öğrencilerde aynı düzeyde algılanmış ve öğrenen okulun beklenen rollerini benimsemiş olarak yorumlayabiliriz. Yapılan varyans analiz testi sonuçlarına göre anlamlı fak tespit edilen ‘OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.’ Önermesindeki ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonuçları tablo 38’deki gibidir.

**Tablo 38:** Öğrencilerin Oturdukları Yerleşim Alanına (İkamet Yerlerine) Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları

| <b>‘OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.’ Önermesinin Scheffe Testi Değerleri</b> |                           |               |                |              |
|--|---------------------------|---------------|----------------|--------------|
| İkamet Yeri Değişkeni(I)   | İkamet Yeri Değişkeni(II) | Kareler Farkı | Standart sapma | P Değeri     |
| Köy-Kasaba   | İlçe Merkezi              | 0,30          | 0,13           | 0,14         |
|  | İl Merkezi                | 0,37          | 0,12           | <b>0,02*</b> |
|  | B.Şehir                   | 0,48          | 0,14           | <b>0,01*</b> |
| İlçe Merkezi   | Köy-Kasaba                | -0,30         | 0,13           | 0,14         |
|  | İl Merkezi                | 0,06          | 0,11           | 0,96         |
|  | B.Şehir                   | 0,17          | 0,13           | 0,62         |
| İl Merkezi   | Köy-Kasaba                | -0,37         | 0,12           | <b>0,02*</b> |
|  | İlçe Merkezi              | -0,06         | 0,11           | 0,96         |
|  | B.Şehir                   | 0,11          | 0,12           | 0,82         |
| B.Şehir  | Köy-Kasaba                | -0,48         | 0,14           | <b>0,01*</b> |
|  | İlçe Merkezi              | -0,17         | 0,13           | 0,62         |
|  | İl Merkezi                | -0,11         | 0,12           | 0,82         |

**\*p< .05**

Öğrencilerin oturdukları yerleşim alanı (İkamet yerlerine )na göre alt problemlerden olan örgütsel rollerden ‘Yönetici ve öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.’ Önermesiyle ilgili tablo 38’deki değerlerin incelenmesinden köy- kasabada ikamet edenlerle il merkezi ve büyük şehirlerde ikamet edenler arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Köy – kasabada oturanların il merkezinde ve büyük şehirlerde oturanlara göre yönetici ve öğretim elemanlarının güçlerini yetkilerinden kaynaklandığı düşüncesindeyken, büyük yerleşim alanlarında (İl merkezleri ve büyük şehirlerde ) oturanlar bu gücün yetki yerine bilgiye dayanması gerektiği düşüncesindedirler. Tablo 38’den anlaşılacağı gibi il merkezi ve büyük şehirlerde

oturanların yönetici ve öğretim elemanlarının güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alınması gerektiği düşünceleri öğrenen okulun önemli bir unsurudur. Bu bakımdan değerlendirildiğinde büyük yerleşim alanlarında oturanlar öğrenen okul için örgütsel rolleri gerçekleştirmeye ait unsurların yerine getirilmesine katkıda bulunacak çevre oluşturdukları söylenebilir. Yine anlamlı farklılık bulunan önermelerden ‘Yönetici ve öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar’ önermesiyle ilgili ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonuçları tablo 39’dadır.

**Tablo 39:** Öğrencilerin Oturdıkları Yerleşim alanı (İkamet Yerlerine) Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları

| <b>‘Yönetici ve öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar’ Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                           |               |                |              |
|--|---------------------------|---------------|----------------|--------------|
| İkamet Yeri Değişkeni(I)   | İkamet Yeri Değişkeni(II) | Kareler Farkı | Standart sapma | P Değeri     |
| Köy-Kasaba   | İlçe Merkezi              | 0,25          | 0,14           | 0,36         |
|  | İl Merkezi                | 0,36          | 0,12           | <b>0,04*</b> |
|  | B.Şehir                   | 0,22          | 0,15           | 0,53         |
| İlçe Merkezi   | Köy-Kasaba                | -0,24         | 0,14           | 0,36         |
|  | İl Merkezi                | 0,11          | 0,11           | 0,80         |
|  | B.Şehir                   | -0,03         | 0,14           | 0,99         |
| İl Merkezi   | Köy-Kasaba                | -0,36         | 0,12           | <b>0,04*</b> |
|  | İlçe Merkezi              | -0,11         | 0,11           | 0,80         |
|  | B.Şehir                   | -0,14         | 0,12           | 0,72         |
| B.Şehir  | Köy-Kasaba                | -0,22         | 0,15           | 0,53         |
|  | İlçe Merkezi              | 0,03          | 0,14           | 0,99         |
|  | İl Merkezi                | 0,14          | 0,12           | 0,72         |

\*p< .05

Öğrencilerin oturdukları yerleşim alanı (İkamet yerlerine )na göre alt problemlerden olan örgütsel rollerin ‘Yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.’ Önermesindeki anlamlı fark olduğu tablo37’de anlaşılmış olup yapılan ayrıntılı varyans analizi (Scheffe testi) sonucu elde edilen sonuçlar tablo 39’dadır. Tablodan da anlaşılacağı gibi köy – kasabalarda oturanlarla il merkezinde oturanlar yönetici ve öğretim elemanlarının kendilerini yetiştirmek için kurs ve konferansları kaçırmaması tercihleri arasındaki anlamlı fark büyük yerleşim alanlarında oturanların kişinin kendilerini geliştirmelerini yolunun kurs ve konferans gibi etkinliklerle mümkün olduğu düşüncelerinden kaynaklanmaktadır. Öğrenen okulda bireylerin kendilerini geliştirmek için kurs ve konferans gibi eğitim etkinlikleri büyük bir fırsattır. Bu fırsatın değerlendirilmesi gerektiği konusunda il merkezinde oturanların bu konuya

tanıklık edip aynı yönde düşüncelerini belirttikleri köy – kasabalarda oturanların böyle bir deneyim geçirmediikleri için bu anlamlı fark meydana geldiği söylenebilir.

**Tablo 40:** Öğrencilerin Yüksek Öğretim Programında Bulunma Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanaması (Varyans Analizi)

| <b>ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA<br/>ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ</b>   | <b>Anlamlılık<br/>Düzeyi</b> |              |
|---|------------------------------|--------------|
|   | <b>t</b>                     | <b>p</b>     |
| <b>GÖRÜŞLER</b>   |                              |              |
| 1-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirirler.                           | <b>-2,28</b>                 | <b>0,02*</b> |
| 2-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler.   | <b>-1,51</b>                 | <b>0,13</b>  |
| 3-OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                                     | <b>-2,45</b>                 | <b>0,02*</b> |
| 4-OKULUMUZDA öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                              | <b>-2,91</b>                 | <b>0,00*</b> |
| 5-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler.                   | <b>-3,25</b>                 | <b>0,00*</b> |
| 6-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.            | <b>-1,36</b>                 | <b>0,17</b>  |
| 7-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.                           | <b>-1,43</b>                 | <b>0,15</b>  |
| 8-OKULUMUZDA işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.                               | <b>-1,68</b>                 | <b>0,09</b>  |
| 9-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.             | <b>-1,70</b>                 | <b>0,09</b>  |
| 10-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.                  | <b>0,259</b>                 | <b>0,80</b>  |
| 11-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.                                   | <b>-0,73</b>                 | <b>0,47</b>  |
| 12-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.      | <b>0,70</b>                  | <b>0,48</b>  |
| 13-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.   | <b>-2,49</b>                 | <b>0,01*</b> |
| 14-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer OKULUMUZDA ve Üniversitelerle görüş alış verişinde bulunurlar. | <b>-1,84</b>                 | <b>0,07</b>  |
| 15-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.                  | <b>-1,39</b>                 | <b>0,17</b>  |

\*p< .05 Serbestlik derecesi: 3/791 t > 2.04

Tablo 40'dan da anlaşılacağı gibi öğrencilerin yüksek öğretim programında bulunma değişkenine göre öğrenen okuldaki örgütsel rollerle ilgili 1,3,4,5 ve 13. önermeler dışında herhangi bir anlamlı fark bulunmamıştır. Birinci sınıfta bulunan öğrencilerin % 18'i, ikinci sınıfta bulunan öğrencilerinde % 19'u yüksek öğretim programında bulunduktansonra, yine birinci sınıfların % 82'i, ikinci sınıflarında % 81'i herhangi bir yüksek öğretim programında bulunmadan Polis Meslek Yüksek Okuluna geldikleri (Tablo 11'de) de göz önüne alınarak değerlendirildiğinde örgütsel rollerin belirlenmesinde beş önerme dışında anlamlı fark oluşturmamıştır. Birinci ve ikinci sınıf öğrenci gruplarının büyük bir çoğunluğunun herhangi bir yüksek öğretim programında bulunmadan Polis Meslek Yüksek Okuluna geldiklerinden öğrenen okuldaki örgütsel rolleri aynı düzeyde algılamış ve öğrenen okulun beklenen rollerini benimsemiş olarak yorumlayabiliriz.

**Tablo 41:** Öğrencilerin Emniyet Teşkilatında Yakınının Bulunma Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| <b>ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA<br/>ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ</b>   | <b>Anlamlılık<br/>Düzeyi</b> |             |
|---|------------------------------|-------------|
|   | t                            | p           |
| <b>GÖRÜŞLER</b>   |                              |             |
| 1-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirirler.                           | <b>0,07</b>                  | <b>0,94</b> |
| 2-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler.   | <b>1,93</b>                  | <b>0,06</b> |
| 3-OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                                     | <b>1,01</b>                  | <b>0,31</b> |
| 4-OKULUMUZDA öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                              | <b>-0,22</b>                 | <b>0,83</b> |
| 5-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler.                   | <b>-0,16</b>                 | <b>0,87</b> |
| 6-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.            | <b>0,69</b>                  | <b>0,49</b> |
| 7-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.                           | <b>-1,35</b>                 | <b>0,18</b> |
| 8-OKULUMUZDA işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.                               | <b>-1,04</b>                 | <b>0,30</b> |
| 9-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.             | <b>0,30</b>                  | <b>0,77</b> |
| 10-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.                  | <b>0,46</b>                  | <b>0,65</b> |
| 11-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.                                   | <b>-0,72</b>                 | <b>0,47</b> |
| 12-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.      | <b>0,38</b>                  | <b>0,70</b> |
| 13-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.   | <b>0,11</b>                  | <b>0,91</b> |
| 14-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer OKULUMUZDA ve Üniversitelerle görüş alış verişinde bulunırlar. | <b>1,39</b>                  | <b>0,17</b> |
| 15-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.                  | <b>1,17</b>                  | <b>0,24</b> |

\*p < .05 Serbestlik derecesi: 3/791 t > 2.04

Tablo 41'den de anlaşılacağı gibi öğrencilerin Emniyet Teşkilatında yakınının bulunma değişkenine göre öğrenen okuldaki örgütsel rollerle ilgili on beş önermenin hiç birinde herhangi bir anlamlı fark bulunamamıştır. Birinci sınıfta bulunan öğrencilerin % 39'u, ikinci sınıfta bulunan öğrencilerinde % 40'ı Emniyet Teşkilatında yakını bulunan, yine birinci sınıfların % 61'i, ikinci sınıflarında % 60'ı herhangi bir Emniyet Teşkilatında yakını bulunmadan Polis Meslek Yüksek Okuluna geldikleri (Tablo 12'de) de göz önüne alınarak değerlendirildiğinde örgütsel rollerin belirlenmesinde Emniyet Teşkilatında yakını olması veya olmamasının herhangi bir etkisi olmadığı fikrine varabiliriz. Polis Meslek Yüksek Okuluna geldiklerinden öğrenen okuldaki örgütsel rolleri Emniyet Teşkilatında birinci ve ikinci derece yakınlarının olması veya olmaması bir fark oluşturmamış öğrencilerin tamamı aynı düzeyde algılamış ve öğrenen okulun beklenen rollerini benimsemiş olarak yorumlayabiliriz.

## 2.1.2. Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Kişisel Özellik Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Bulgu ve Yorumlar

**Tablo 42:** Personelin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| PERSONELİN ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ  | GRUPLAR ARASI |      | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık Düzeyi |
|--|---------------|------|----------|------|-------------------|
|  | K.T.          | K.O. | K.T.     | K.O. |                   |
| 1-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirirler.                          | 12,75         | 3,19 | 67,65    | 1,23 | 2.59 – 0.05       |
| 2-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler.  | 1,5           | 0,38 | 11,1     | 0,20 | 1.86 – 0.13       |
| 3-OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                                    | 11,1          | 0,20 | 14,1     | 0,26 | 5.41 – 0*         |
| 4-OKULUMUZDA öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                             | 23,55         | 5,89 | 80,1     | 1,46 | 4.04– 0.01*       |
| 5-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler.                  | 24            | 6    | 55,65    | 1,01 | 5.93 – 0*         |
| 6-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.           | 16            | 4    | 28,85    | 0,53 | 7.63 – 0*         |
| 7-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.                          | 16,15         | 4,04 | 40,85    | 0,74 | 5.44 – 0*         |
| 8-OKULUMUZDA işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.                              | 15,7          | 3,93 | 77,9     | 1,42 | 2.77 – 0.04*      |
| 9-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.            | 15,85         | 3,96 | 56,75    | 1,03 | 3.84 – 0.01*      |
| 10-KULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.                  | 10,5          | 2,63 | 63,15    | 1,15 | 2.29 – 0.07       |
| 11-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.                                  | 15            | 3,75 | 16,65    | 0,30 | 12.39 – 0*        |
| 12-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.     | 26,4          | 6,6  | 71,25    | 1,30 | 5.10 – 0*         |
| 13-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.  | 31            | 7,75 | 36,65    | 0,67 | 11.63 – 0*        |
| 14-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer OKULUMUZDA ve Üniversitelerle görüş alışverişinde bulunurlar. | 3,4           | 0,85 | 52,25    | 0,95 | 0.90 – 0.47       |
| 15-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.                 | 16,9          | 4,23 | 57,5     | 1,05 | 4.04 – 0.01       |

\*p .05 Serbestlik Derecesi: 1/ 59 F> 2.52

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen okul olarak örgütsel rollerle ilgili yapılan Anova Testi sonuçları tablo 42'dedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi 1, 2, 10 ve 14. önermelerin dışındaki tüm görüşlerde anlamlı farklılık olduğu tesbit edilmiştir. Yani okulda bulunan yönetici ve öğretim elemanlarının yaş değişkenine göre öğrenen okulun örgütsel rollerin yerine getirilmesinde anlamlı farklılık oluşmuş ve bu sonuçlar üzerinde yapılan istatistiki işlemlerle (Scheffe Testi) hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılığın olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.



**Tablo 43:** Personelin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle İlgili Alt Grpların Scheffe Testi Sonuçları

| <b>‘Öğretim elemanı olarak literatürü iyi takip ederim.’<br/>Önermesiyle İlgili Sheffe Testi</b> |                    |               |                |              |
|--|--------------------|---------------|----------------|--------------|
| Yaş Değişkeni (I)  | Yaş Değişkeni (II) | Kareler Farkı | Standart Sapma | p Değeri     |
| 22-27  | 28-33              | -0,25         | 0,22           | 0,87         |
|  | 34-40              | -0,25         | 0,21           | 0,83         |
|  | 41-45              | -0,5          | 0,21           | 0,22         |
|  | 45'ten yüksek      | -0,85         | 0,19           | <b>0,01*</b> |
| 28-33  | 22-27              | 0,25          | 0,22           | 0,87         |
|  | 34-40              | 0             | 0,22           | 1            |
|  | 41-45              | -0,25         | 0,22           | 0,87         |
|  | 45'ten yüksek      | -0,6          | 0,21           | 0,11         |
| 34-40  | 22-27              | 0,25          | 0,21           | 0,83         |
|  | 28-33              | 0             | 0,22           | 1            |
|  | 41-45              | -0,25         | 0,21           | 0,83         |
|  | 45'ten yüksek      | -0,6          | 0,2            | 0,07         |
| 41-45  | 22-27              | 0,5           | 0,21           | 0,23         |
|  | 28-33              | 0,25          | 0,22           | 0,87         |
|  | 34-40              | 0,25          | 0,21           | 0,83         |
|  | 45'ten yüksek      | -0,35         | 0,2            | 0,53         |
| 45'ten yüksek  | 22-27              | 0,85          | 0,2            | <b>0,01*</b> |
|  | 28-33              | 0,6           | 0,21           | 0,11         |
|  | 34-40              | 0,6           | 0,2            | 0,07         |
|  | 41-45              | 0,35          | 0,2            | 0,53         |

\*p< .05

Tablo 43'te öğrenen okulda örgütsel rollerden ‘Öğretim elemanı olarak literatürü iyi takip ederim.’ Önermesindeki Scheffe Testi sonuçlarına göre yönetici ve öğretim elemanlarının 22-27 yaş gurubuyla 45 yaş üzerinde bulunanlar arasında anlamlı fark bulunduğu anlaşılmaktadır. Tablo 13'teki 22-27 yaş gurubunda bulunanların oranı %20 (12 personel) ve 45 yaş üzerinde bulunanların oranı ise %25 (15 personel) olduğu görülmektedir. Bu açıdan da değerlendirildiğinde henüz göreve yeni başlamış olan personel ile mesleğinde 45 yaşını doldurmuş olanlar arasında anlamlı farkın nedeni kuşaklar arasındaki literatürün zenginleşerek takip zorlaştırdığı gibi gençlerin literatürü takip etmelerindeki bilgiye ulaşım imkanlarının artmasıyla bilgiye anında ulaşmaları bu farkı anlamlandırmış olabilir.

**Tablo 44:**Personelin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları

| <b>'OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.'</b> Önermesiyle İlgili Scheffe Testi |                    |                 |                |              |
|--|--------------------|-----------------|----------------|--------------|
| YAŞ Değişkeni (I)  | YAŞ Değişkeni (II) | Kareler Toplamı | Standart Sapma | p Değeri     |
| 22-27  | 28-33              | 0,5             | 0,24           | 0,384        |
|  | 34-40              | -0,25           | 0,22           | 0,87         |
|  | 41-45              | -1              | 0,22           | <b>0,01*</b> |
|  | 45'ten yüksek      | -0,7            | 0,21           | <b>0,04*</b> |
| 28-33  | 22-27              | -0,5            | 0,24           | 0,38         |
|  | 34-40              | -0,75           | 0,24           | 0,06         |
|  | 41-45              | -1,5            | 0,24           | <b>0*</b>    |
|  | 45'ten yüksek      | -1,2            | 0,23           | <b>0*</b>    |
| 34-40  | 22-27              | 0,25            | 0,22           | 0,87         |
|  | 28-33              | 0,75            | 0,24           | 0,06         |
|  | 41-45              | -0,75           | 0,22           | <b>0,04*</b> |
|  | 45'ten yüksek      | -0,45           | 0,21           | 0,36         |
| 41-45  | 22-27              | 1               | 0,22           | <b>0,01*</b> |
|  | 28-33              | 1,5             | 0,24           | <b>0*</b>    |
|  | 34-40              | 0,75            | 0,22           | <b>0,04*</b> |
|  | 45'ten yüksek      | 0,3             | 0,21           | 0,74         |
| 45'ten yüksek  | 22-27              | 0,7             | 0,21           | <b>0,04*</b> |
|  | 28-33              | 1,2             | 0,23           | <b>0</b>     |
|  | 34-40              | 0,45            | 0,21           | 0,36         |
|  | 41-45              | -0,3            | 0,21           | 0,74         |

\*p< .05

Tablo 44'te öğrenen okulla ilgili örgütsel rollerden 'OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.' önermesiyle ilgili yapılan ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonucu tablodaki yaş gurupları aralarında anlamlı farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir. Öğrenen okulda değişim ve yeniliklerin öncelikle yönetici ve öğretim elemanlarından başlaması gerçekleşmesi beklenmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi bir birine yakın olan yaş gurupları hariç olmak üzere aralarında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Yani bir birlerine yakın olan yaş gurupları kendi fikir ve düşünceleri açısından kendilerini aynı gurup olarak değerlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Yine yönetici ve öğretim elemanlarının kendi aralarındaki iletişimlerin kuşaklar arasında belli bir nitelik farklılığı taşıdığı da göz önünde bulundurulması gerektiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlardan hareketle yönetici ve öğretim elemanlarının yaş değişkenine göre öğrenen okuldaki örgütsel rollerin algılanmasında yaş farklılıklarının kendi yetişme durumları ve günü algılayıp yorumlamadaki düzeylerin farklı

tabakalarda olması göreve yeni başlayanlar ile mesleğinin son hizmet yılların dolduranlar arasındaki düşünce ve algılama farklılıkları bu sonucun elde edilmesinde etkin olduğu söylenebilir.

**Tablo 45:** Personelin Meslek Kıdemine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| PERSONELİN ÖĞRENEN OKULDA<br>ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ<br>GÖRÜŞLERİ   | GRUPLAR<br>ARASI |           | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık<br>Düzeyi |
|--|------------------|-----------|----------|------|----------------------|
|  | K.T.             | K.O.      | K.T.     | K.O. |                      |
| 1-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirirler.                          | 26,9             | 6,73      | 53,5     | 0,97 | 6.91 – 0*            |
| 2-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler.  | 4,6              | 1,15      | 8        | 0,15 | 7.91 – 0*            |
| 3-OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                                    | 4,98             | 1,25      | 14,67    | 0,27 | 4.67 – 0*            |
| 4-OKULUMUZDA öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                             | 29,65            | 7,41      | 74       | 1,35 | 5.51 – 0*            |
| 5-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler.                  | 19,48            | 4,87      | 60,17    | 1,10 | 4.45 – 0*            |
| 6-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.           | 18,18            | 4,55      | 26,67    | 0,49 | 9.37 – 0*            |
| 7-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.                          | 8,33             | 2,08      | 48,67    | 0,89 | 2.35 – 0.07          |
| 8-OKULUMUZDA işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.                              | 28,1             | 7,02<br>5 | 65,5     | 1,19 | 5.90 – 0*            |
| 9-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.            | 16,6             | 4,15      | 56       | 1,02 | 4.08 –<br>0.01*      |
| 10-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.                 | 14,15            | 3,54      | 59,5     | 1,08 | 3.27 –<br>0.02*      |
| 11-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.                                  | 13,65            | 3,41      | 18       | 0,33 | 10.43 – 0*           |
| 12-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.     | 17,48            | 4,37      | 80,17    | 1,46 | 3.00 – 0*            |
| 13-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.  | 24,98            | 6,25      | 42,67    | 0,78 | 8.05 – 0*            |
| 14-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer OKULUMUZDA ve Üniversitelerle görüş alışverişinde bulunurlar. | 8,15             | 2,04      | 47,5     | 0,86 | 2.36 – 0.07          |
| 15-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.                 | 18,23            | 4,56      | 56,17    | 1,02 | 4.46 – 0*            |

\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 1/ 59 F> 2.52

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen okul olarak örgütsel rollerle ilgili yapılan Anova Testi sonuçları tablo 45'tedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi 7 ve 14. önermelerin dışındaki tüm önermelerde anlamlı farklılık olduğu tesbit edilmiştir. Yani okulda bulunan yönetici ve öğretim elemanlarının meslek kıdemi değişkenine göre öğrenen okulun örgütsel rollerin yerine getirilmesinde anlamlı farklılık oluşmuş ve bu sonuçlar üzerinde yapılan istatistiki işlemlerle (Scheffe Testi) meslekte çalışma yıllarına göre aralarında anlamlı farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğrenen okulun unsurlarından olan örgütsel rollerin algılanması okulda bulunan yönetici ve öğretim elemanlarının meslekteki çalışma sürelerine göre 'OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.' Ve 'OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer OKULLAR ve Üniversitelerle görüş alış verişinde bulunurlar.' Önermeleri dışında tüm görüşleri aralarında anlamlı farklılık meydana geldiği tesbit edilmiştir. Okulda çalışmış olmanında zorlamalarıyla personelin öğrenmeyi öğrenme konusunda personelin çaba harcaması ile örgütsel rollerden diğer kurumlarla iletişim halinde bulunmaya tüm çalışanların meslek kıdemleri ne olursa olsun iletişime önem verdikleri şeklinde düşünülebilir. Bunun dışındaki on üç önermede meslekte çalışma yıllarına göre özellikle mesleğe yeni başlayanlar ile mesleğinde en az on beş yıl çalışmış personel arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Öğrenen okulun örgütsel rollerini oluşturan önermelerden 46 ve 47 tablolarında çıkartıldığı gibi mesleğin başlarında bulunan personel ve mesleğinde en az on beş yıl çalışmış olanların aralarındaki farklılıklar görülmektedir.

**Tablo 46:** Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslek Kıdemi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları

| <b>‘OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.’ Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                    |                 |                |              |
|---|--------------------|-----------------|----------------|--------------|
| Meslek KIDEMİ (I)   | Meslek KIDEMİ (II) | Kareler Toplamı | Standart Sapma | p Değeri     |
| 1-4 Yıl   | 5-8 Yıl            | -0,33           | 0,24           | 0,76         |
|   | 9-11 Yıl           | -0,33           | 0,24           | 0,76         |
|   | 12-15 Yıl          | -0,33           | 0,27           | 0,83         |
|   | 15 Yıldan Fazla    | -0,78           | 0,2            | <b>0,01*</b> |
| 5-8 Yıl   | 1-4 Yıl            | 0,33            | 0,24           | 0,76         |
|   | 9-11 Yıl           | 0               | 0,24           | 1            |
|   | 12-15 Yıl          | 0               | 0,27           | 1            |
|   | 15 Yıldan Fazla    | -0,44           | 0,2            | 0,30         |
| 9-11 Yıl  | 1-4 Yıl            | 0,33            | 0,24           | 0,76         |
|   | 5-8 Yıl            | 0               | 0,24           | 1            |
|   | 12-15 Yıl          | 0               | 0,27           | 1            |
|   | 15 Yıldan Fazla    | -0,44           | 0,2            | 0,30         |
| 12-15 Yıl   | 1-4 Yıl            | 0,33            | 0,27           | 0,83         |
|   | 5-8 Yıl            | 0               | 0,27           | 1            |
|   | 9-11 Yıl           | 0               | 0,27           | 1            |
|   | 15 Yıldan Fazla    | -0,44           | 0,23           | 0,47         |
| 15 Yıldan Fazla   | 1-4 Yıl            | 0,78            | 0,2            | <b>0,01*</b> |
|   | 5-8 Yıl            | 0,44            | 0,2            | 0,30         |
|   | 9-11 Yıl           | 0,44            | 0,2            | 0,30         |
|   | 12-15 Yıl          | 0,44            | 0,23           | 0,47         |

\*p< .05

Tablo 47. Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslek Kıdemine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları

| <b>‘OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.’ Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                    |                 |                |              |
|--|--------------------|-----------------|----------------|--------------|
| Meslek KIDEMİ (I)  | Meslek KIDEMİ (II) | Kareler Toplamı | Standart Sapma | p Değeri     |
| 1-4 Yıl  | 5-8 Yıl            | 0               | 0,27           | 1            |
|  | 9-11 Yıl           | 0               | 0,27           | 1            |
|  | 12-15 Yıl          | -0,67           | 0,30           | 0,31         |
|  | 15 Yıldan Fazla    | -1              | 0,22           | <b>0,01*</b> |
| 5-8 Yıl  | 1-4 Yıl            | 0               | 0,27           | 1            |
|  | 9-11 Yıl           | 0               | 0,27           | 1            |
|  | 12-15 Yıl          | -0,67           | 0,30           | 0,31         |
|  | 15 Yıldan Fazla    | -1              | 0,22           | <b>0,01*</b> |
| 9-11 Yıl   | 1-4 Yıl            | 0               | 0,27           | 1            |
|  | 5-8 Yıl            | 0               | 0,27           | 1            |
|  | 12-15 Yıl          | -0,67           | 0,30           | 0,31         |
|  | 15 Yıldan Fazla    | -1              | 0,22           | <b>0,01*</b> |
| 12-15 Yıl  | 1-4 Yıl            | 0,67            | 0,30           | 0,31         |
|  | 5-8 Yıl            | 0,67            | 0,30           | 0,31         |
|  | 9-11 Yıl           | 0,67            | 0,30           | 0,31         |
|  | 15 Yıldan Fazla    | -0,33           | 0,26           | 0,8          |
| 15 Yıldan Fazla  | 1-4 Yıl            | 1               | 0,22           | <b>0,01*</b> |
|  | 5-8 Yıl            | 1               | 0,22           | <b>0,01*</b> |
|  | 9-11 Yıl           | 1               | 0,22           | <b>0,01*</b> |
|  | 12-15 Yıl          | 0,33            | 0,26           | 0,8          |

\*p< .05

Tablo 46 ve 47’den de anlaşılacağı gibi öğrenen okulda beklenen yönetici ve öğretim elemanı rollerindeki önceliklerin yerine getirilmesi meslekte kıdemli olanlar tarafından benimsenip öğrenen birey ve bu bireylerden oluşan öğrenen okul olmada yeterince algılanmadığı gözlenmektedir. Yani Polis Meslek Yüksek Oklunun öğrenen okul olabilmesi için personelden beklenen örgütsel rollerin iyi kavranıp işler hale getirilmesi, mesleğin hiyerarşi mesleği olmasından dolayı da önce meslek kıdemlileri tarafında örnekleri yaşanacak, daha sonra örgütsel rol davranışları tüm öğretim elemanı ve yöneticiler tarafından yaygınlaştırılabileceği sonucunu düşünebiliriz.

**Tablo 48:** Personelin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| PERSONELİN ÖĞRENEN OKULDA<br>ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ<br>GÖRÜŞLERİ  | GRUPLAR<br>ARASI |      | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık<br>Düzeyi |
|---|------------------|------|----------|------|----------------------|
|   | K.T.             | K.O. | K.T.     | K.O. |                      |
| 1-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirirler.                           | 35,2             | 8,8  | 45,2     | 0,82 | 10.71 – 0*           |
| 2-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler.   | 1,9              | 0,48 | 10,7     | 0,20 | 2.44 – 0.06          |
| 3-OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                                     | 0,85             | 0,21 | 18,8     | 0,34 | 0.62 – 0.65          |
| 4-OKULUMUZDA öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                              | 15,2<br>5        | 3,81 | 88,4     | 1,61 | 2.37 – 0.06          |
| 5-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler.                   | 29,6<br>5        | 7,41 | 50       | 0,91 | 8.15 – 0*            |
| 6-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.            | 13,6<br>5        | 3,41 | 31,2     | 0,57 | 6.02 – 0*            |
| 7-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.                           | 15,1             | 3,78 | 41,9     | 0,76 | 4.96 – 0*            |
| 8-OKULUMUZDA işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.                               | 6,9              | 1,73 | 86,7     | 1,57 | 1.09 – 0.37          |
| 9-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.             | 13               | 3,25 | 59,6     | 1,08 | 3.00 – 0.03*         |
| 10-KULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.                   | 14,8<br>5        | 3,71 | 58,8     | 1,07 | 3.47 – 0.01*         |
| 11-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.                                   | 5,35             | 1,34 | 26,3     | 0,48 | 2.80 – 0.03*         |
| 12-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.      | 12,5<br>5        | 3,14 | 85,1     | 1,55 | 2.03 – 0.10          |
| 13-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.   | 7,75             | 1,94 | 59,9     | 1,09 | 1.78 – 0.15          |
| 14-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer OKULUMUZDA ve Üniversitelerle görüş alış verişinde bulunurlar. | 0,45             | 0,11 | 55,2     | 1,00 | 0.11 – 0.98          |
| 15-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.                  | 12,1             | 3,03 | 62,3     | 1,13 | 2.67– 0.04*          |

\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 1/ 59 F> 2.52

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen okul olarak örgütsel rollerle ilgili yapılan Anova Testi sonuçları tablo 48’dedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi 2, 3, 4, 8, 12, 13 ve 14. önermelerde anlamlı farklılığa rastlanmazken diğer tüm önermelerde anlamlı farklılık olduğu tesbit edilmiştir. Yani okulda bulunan yönetici ve öğretim elemanlarının okulda çalışma yılları değişkenine göre öğrenen okulun örgütsel rollerin yerine getirilmesinde anlamlı farklılık oluşmuş ve bu sonuçlar üzerinde yapılan istatistiki işlemlerle (Scheffe Testi) Polis Meslek Yüksek Okulunda çalışma yıllarına göre aralarında anlamlı farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğrenen okulda beklenen rollerle ilgili olarak yapılan ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonucuna göre okulda çalışma sürelerine göre kendi aralarında anlamlı farklılıklar olduğu tesbit edilmiştir. Bu anlamlı farklılıklar da tablo 49 ve 50’den de anlaşılacağı gibi daha çok okulda çalışma süresi 3 yılını doldurmamış olanlar ile okulda çalışma süreleri bakımından üç yıldan fazla olanlar arasındadır. Okulda çalışan öğretim elemanı ve yöneticiler davranışlarıyla öğrenme kültürü meydana getirmektedirler.

**Tablo 49:** Personelin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları

| <b>‘OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirirler.’ Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                           |                |              |
|---|---------------------------|----------------|--------------|
| OKULDA ÇALIŞMA SÜRESİ(I)  | OKULDA ÇALIŞMA SÜRESİ(II) | Standart Sapma | p Değeri     |
| 3 Yıldan Az   | 3-5 Yıl                   | 0,38           | <b>0*</b>    |
|   | 6-9 Yıl                   | 0,29           | 0,75         |
|   | 10-13 Yıl                 | 0,57           | <b>0,03*</b> |
|   | 13 Yıldan Fazla           | 0,57           | 0,56         |
| 3-5 Yıl   | 3 Yıldan Az               | 0,38           | <b>0*</b>    |
|   | 6-9 Yıl                   | 0,34           | <b>0,02*</b> |
|   | 10-13 Yıl                 | 0,60           | <b>0*</b>    |
|   | 13 Yıldan Fazla           | 0,60           | 0,87         |
| 6-9 Yıl   | 3 Yıldan Az               | 0,29           | 0,75         |
|   | 3-5 Yıl                   | 0,34           | <b>0,02*</b> |
|   | 10-13 Yıl                 | 0,55           | <b>0*</b>    |
|   | 13 Yıldan Fazla           | 0,55           | 0,88         |
| 10-13 Yıl   | 3 Yıldan Az               | 0,57           | <b>0,03*</b> |
|   | 3-5 Yıl                   | 0,60           | <b>0*</b>    |
|   | 6-9 Yıl                   | 0,55           | <b>0*</b>    |
|   | 13 Yıldan Fazla           | 0,74           | <b>0,01*</b> |
| 13 Yıldan Fazla   | 3 Yıldan Az               | 0,57           | 0,56         |
|   | 3-5 Yıl                   | 0,60           | 0,87         |
|   | 6-9 Yıl                   | 0,55           | 0,88         |
|   | 10-13 Yıl                 | 0,74           | <b>0,01*</b> |

\*p< .05



**Tablo 50:** Personelin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Rollerle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları

| <b>‘OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler.’ Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                           |                |              |
|---|---------------------------|----------------|--------------|
| OKULDA ÇALIŞMA SÜRESİ(I)  | OKULDA ÇALIŞMA SÜRESİ(II) | Standart Sapma | p Değeri     |
| 3 Yıldan Az   | 3-5 Yıl                   | 0,40           | <b>0*</b>    |
|   | 6-9 Yıl                   | 0,30           | 1            |
|   | 10-13 Yıl                 | 0,60           | 1            |
|   | 13 Yıldan Fazla           | 0,60           | <b>0,04*</b> |
| 3-5 Yıl   | 3 Yıldan Az               | 0,40           | <b>0*</b>    |
|   | 6-9 Yıl                   | 0,36           | <b>0*</b>    |
|   | 10-13 Yıl                 | 0,63           | 0,16         |
|   | 13 Yıldan Fazla           | 0,63           | 0,99         |
| 6-9 Yıl   | 3 Yıldan Az               | 0,30           | 1            |
|   | 3-5 Yıl                   | 0,36           | <b>0*</b>    |
|   | 10-13 Yıl                 | 0,58           | 1            |
|   | 13 Yıldan Fazla           | 0,58           | <b>0,03*</b> |
| 10-13 Yıl   | 3 Yıldan Az               | 0,60           | 1            |
|   | 3-5 Yıl                   | 0,63           | 0,16         |
|   | 6-9 Yıl                   | 0,58           | 1            |
|   | 13 Yıldan Fazla           | 0,78           | 0,18         |
| 13 Yıldan Fazla   | 3 Yıldan Az               | 0,60           | <b>0,04*</b> |
|   | 3-5 Yıl                   | 0,63           | 0,99         |
|   | 6-9 Yıl                   | 0,58           | <b>0,03*</b> |
|   | 10-13 Yıl                 | 0,78           | 0,18         |

\*p< .05

**Tablo 51:** Personelin Aldığı Ödül veya Takdir Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| <b>PERSONELİN ÖĞRENEN OKULDA<br/>ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ</b>   | <b>Anlamlılık<br/>Düzeyi</b> |              |
|---|------------------------------|--------------|
|   | <b>t</b>                     | <b>p</b>     |
| <b>GÖRÜŞLER</b>   |                              |              |
| 1-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirirler.                           | <b>0,83</b>                  | <b>0,41</b>  |
| 2-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler.   | <b>0,17</b>                  | <b>0,86</b>  |
| 3-OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                                     | <b>1,49</b>                  | <b>0,14</b>  |
| 4-OKULUMUZDA öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                              | <b>1,26</b>                  | <b>0,21</b>  |
| 5-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler.                   | <b>2,60</b>                  | <b>0,01*</b> |
| 6-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.            | <b>4,73</b>                  | <b>0*</b>    |
| 7-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.                           | <b>1,25</b>                  | <b>0,22</b>  |
| 8-OKULUMUZDA işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.                               | <b>-1,03</b>                 | <b>0,31</b>  |
| 9-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.             | <b>0,80</b>                  | <b>0,43</b>  |
| 10-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.                  | <b>0,69</b>                  | <b>0,50</b>  |
| 11-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.                                   | <b>3,58</b>                  | <b>0,00*</b> |
| 12-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.      | <b>2,99</b>                  | <b>0,00*</b> |
| 13-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.   | <b>3,32</b>                  | <b>0,00*</b> |
| 14-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer OKULUMUZDA ve Üniversitelerle görüş alış verişinde bulunurlar. | <b>-0,04</b>                 | <b>0,97</b>  |
| 15-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.                  | <b>1,61</b>                  | <b>0,11</b>  |

**\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 2/ 58 t> 2.04**

Öğrenen okulda beklenen rollerle ilgili olarak yönetici ve öğretim elemanlarının meslek yaşamlarında almış oldukları ödül ve takdir durumlarına göre 5, 6, 11, 12 ve 13. önermelerde anlamlı farklılığa yol açtığı gözlenmiştir. Tablo 51'den de anlaşılacağı gibi okulda yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirmeleri, eleştirileri ciddiye almaları, yenilik ve değişimlere açık olmaları, kurs ve konferanslarla kendilerini geliştirmeleri ve sistemli çalışmalarını konularında ödül ve takdir alan personelinin almayanlara göre beklenen rolleri yerine getirmede farklı davrandıkları ortaya çıkmıştır. Burdan hareketle de öğrenen okul olabilmek için yönetici ve öğretim elemanlarının beklenen rolleri yerine getirebilmesinde motivasyonlarının artırılmasında okulda teşvik edilip cesaretlendirilmelerinde ödül ve takdir olumlu katkı sağladığını düşünebiliriz.

**Tablo 52:** Personelin Aldığı Ceza Değişkenine Göre Örgütsel Rollerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| <b>PERSONELİN ÖĞRENEN OKULDA<br/>ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ</b>   | <b>Anlamlılık<br/>Düzeyi</b> |              |
|---|------------------------------|--------------|
|   | <b>t</b>                     | <b>p</b>     |
| <b>GÖRÜŞLER</b>   |                              |              |
| 1-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirirler.                           | <b>-0,74</b>                 | <b>0,46</b>  |
| 2-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler.   | <b>-2,18</b>                 | <b>0,03*</b> |
| 3-OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                                     | <b>1,03</b>                  | <b>0,31</b>  |
| 4-OKULUMUZDA öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                              | <b>-2,06</b>                 | <b>0,04*</b> |
| 5-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler.                   | <b>-1,86</b>                 | <b>0,07</b>  |
| 6-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.            | <b>-1,44</b>                 | <b>0,15</b>  |
| 7-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.                           | <b>-2,93</b>                 | <b>0,01*</b> |
| 8-OKULUMUZDA işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.                               | <b>0,34</b>                  | <b>0,73</b>  |
| 9-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.             | <b>0,10</b>                  | <b>0,92</b>  |
| 10-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.                  | <b>0,43</b>                  | <b>0,67</b>  |
| 11-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.                                   | <b>-2,39</b>                 | <b>0,02*</b> |
| 12-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.      | <b>-1,76</b>                 | <b>0,08</b>  |
| 13-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.   | <b>-0,45</b>                 | <b>0,65</b>  |
| 14-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer OKULUMUZDA ve Üniversitelerle görüş alış verişinde bulunırlar. | <b>-3,04</b>                 | <b>0,00*</b> |
| 15-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.                  | <b>-1,77</b>                 | <b>0,08</b>  |

**\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 2/ 58 t> 2.04**

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda Öğrenen okulda beklenen rollerle ilgili olarak yönetici ve öğretim elemanlarının meslek yaşamlarında almış oldukları ceza değişkenine göre 2, 4, 7, 11 ve 14. önermelerde anlamlı farklılığa yol açtığı gözlenmiştir. Tablo 51'den de anlaşılacağı gibi okuldaki yönetici ve öğretim elemanlarının okulun öğrenen okul olmasında önemli özelliklerinin ortaya çıkmasında ceza alan personelinin almayanlara göre beklenen rolleri yerine getirmede farklı davrandıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca dayanarak ta öğrenen okul olabilmek için yönetici ve öğretim elemanlarının çalışmalarında ödül ve takdir motivasyonu ne kadar artırılırsa cezalandırılan personelinde motivasyonu o kadar düşmekte ve beklenen rolleri yerine getiremede çaba harcamadığını düşünebiliriz.

## 2.2. Örgütsel Engellerle İlgili Bulgu ve Yorumlar

**Tablo 53 :** Öğrenci Ve Personelin Örgütsel Engellerle İlgili Görüşlerinin Sayı, Yüzde, Aritmetik Ortalama Standart Sapmaları ve Anlamlılık Düzeyi ( F ve p) Değerleri

| ĞRENEN OKULDA<br>ÖRGÜTSEL<br>ENGELLERLE İLGİLİ<br>GÖRÜŞLER  | Tercihler | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen<br>Katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen<br>Katılıyorum | TOPLAM     | Aritmetik Ort.-<br>Stand. Sapma | Güvenilirlik<br>Katsayısı |
|---|-----------|------------------|--------------|------------------------|-------------|------------------------|------------|---------------------------------|---------------------------|
|   |           | f<br>%           | f<br>%       | f<br>%                 | f<br>%      | f<br>%                 | f<br>%     | X<br>SS                         | F<br>p                    |
| <b>16.OKULUMUZDAKİ<br/>problem ve çözüm yolları<br/>anlık olmaktadır.</b>                         | 1.SINIF   | 71<br>20         | 89<br>25     | 55<br>16               | 88<br>25    | 49<br>14               | 352<br>100 | 2,87<br>1,36                    | 19,47<br>0.00*            |
|   | 2.SINIF   | 114<br>26        | 99<br>22     | 61<br>14               | 85<br>19    | 81<br>18               | 440<br>100 | 2,81<br>1,47                    |                           |
|   | PERSONEL  | 0<br>0           | 6<br>10      | 3<br>05                | 36<br>60    | 15<br>25               | 60<br>100  | 4,00<br>0,84                    |                           |
|   | TOPLAM    | 185<br>22        | 194<br>23    | 119<br>14              | 209<br>24   | 145<br>17              | 852<br>100 | 2,92<br>1,42                    |                           |
| <b>17.OKULUMUZDA<br/>kaynaklar çok sınırlıdır.</b>  | 1.SINIF   | 15<br>04         | 55<br>16     | 37<br>11               | 116<br>33   | 129<br>37              | 352<br>100 | 3,82<br>1,20                    | 3,88<br>0.00*             |
|   | 2.SINIF   | 35<br>08         | 51<br>12     | 44<br>10               | 149<br>34   | 161<br>37              | 440<br>100 | 3,79<br>1,26                    |                           |
|   | PERSONEL  | 0<br>0           | 21<br>35     | 6<br>10                | 24<br>40    | 9<br>15                | 60<br>100  | 3,35<br>1,11                    |                           |
|   | TOPLAM    | 50<br>06         | 127<br>15    | 87<br>10               | 289<br>34   | 299<br>35              | 852<br>100 | 3,77<br>1,23                    |                           |
| <b>18.OKULUMUZDA<br/>çalışan yönetici ve öğretim<br/>elemanları her zaman<br/>ödüllendirilir.</b> | 1.SINIF   | 45<br>13         | 113<br>32    | 120<br>34              | 59<br>17    | 15<br>04               | 352<br>100 | 2,67<br>1,03                    | 2,64<br>0.07              |
|   | 2.SINIF   | 75<br>17         | 107<br>24    | 146<br>33              | 79<br>18    | 33<br>08               | 440<br>100 | 2,74<br>1,15                    |                           |
|   | PERSONEL  | 12<br>20         | 30<br>50     | 0<br>0                 | 18<br>30    | 0<br>0                 | 60<br>100  | 2,40<br>1,12                    |                           |
|   | TOPLAM    | 132<br>16        | 250<br>29    | 266<br>31              | 156<br>18   | 48<br>06               | 852<br>100 | 2,69<br>1,10                    |                           |
| <b>19.OKULUMUZDA<br/>eğitim ve öğretim<br/>faaliyetlerinde personel<br/>sorumluluk alır.</b>      | 1.SINIF   | 35<br>10         | 90<br>26     | 79<br>22               | 121<br>34   | 27<br>08               | 352<br>100 | 3,04<br>1,14                    | 16,88<br>0.00*            |
|   | 2.SINIF   | 83<br>19         | 113<br>26    | 105<br>24              | 111<br>25   | 28<br>06               | 440<br>100 | 2,74<br>1,20                    |                           |
|   | PERSONEL  | 3<br>05          | 9<br>15      | 6<br>10                | 33<br>55    | 9<br>15                | 60<br>100  | 3,60<br>1,07                    |                           |
|   | TOPLAM    | 121<br>14        | 212<br>25    | 190<br>22              | 265<br>31   | 64<br>8                | 852<br>100 | 2,92<br>1,19                    |                           |

|  |                |           |           |           |           |          |            |              |                |
|--|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|--------------|----------------|
| <b>20.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılırlar.</b>  | <b>1.SINIF</b> | 92<br>26  | 93<br>27  | 88<br>25  | 54<br>15  | 25<br>07 | 352<br>100 | 2,50<br>1,22 | 1,08<br>0.34   |
|  | <b>2.SINIF</b> | 180<br>41 | 83<br>19  | 58<br>13  | 67<br>15  | 52<br>12 | 440<br>100 | 2,38<br>1,43 |                |
|  | PERSONEL       | 9<br>15   | 27<br>45  | 9<br>15   | 12<br>20  | 3<br>05  | 60<br>100  | 2,55<br>1,12 |                |
|  | <b>TOPLAM</b>  | 281<br>33 | 203<br>24 | 155<br>18 | 133<br>16 | 80<br>09 | 852<br>100 | 2,44<br>1,33 |                |
| <b>21.OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.</b>             | <b>1.SINIF</b> | 45<br>13  | 61<br>17  | 123<br>35 | 88<br>25  | 35<br>10 | 352<br>100 | 3,01<br>1,15 | 30,19<br>0.00* |
|  | <b>2.SINIF</b> | 112<br>25 | 99<br>23  | 112<br>25 | 78<br>18  | 39<br>09 | 440<br>100 | 2,62<br>1,27 |                |
|  | PERSONEL       | 0<br>0    | 6<br>10   | 9<br>15   | 36<br>60  | 9<br>15  | 60<br>100  | 3,80<br>0,81 |                |
|  | <b>TOPLAM</b>  | 157<br>18 | 166<br>19 | 244<br>29 | 202<br>24 | 83<br>10 | 852<br>100 | 2,86<br>1,24 |                |
| <b>22.OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.</b>   | <b>1.SINIF</b> | 68<br>19  | 88<br>25  | 71<br>20  | 90<br>26  | 35<br>10 | 352<br>100 | 2,81<br>1,28 | 20,16<br>0.00* |
|  | <b>2.SINIF</b> | 135<br>31 | 145<br>33 | 81<br>18  | 62<br>14  | 17<br>04 | 440<br>100 | 2,27<br>1,15 |                |
|  | PERSONEL       | 6<br>10   | 30<br>50  | 6<br>10   | 15<br>25  | 3<br>05  | 60<br>100  | 2,65<br>1,11 |                |
|  | <b>TOPLAM</b>  | 209<br>24 | 263<br>31 | 158<br>18 | 167<br>20 | 55<br>07 | 852<br>100 | 2,52<br>1,23 |                |
| <b>23.OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.</b>  | <b>1.SINIF</b> | 122<br>35 | 75<br>21  | 97<br>28  | 43<br>12  | 15<br>04 | 352<br>100 | 2,30<br>1,18 | 14,08<br>0.00* |
|  | <b>2.SINIF</b> | 188<br>43 | 109<br>25 | 82<br>18  | 42<br>10  | 19<br>04 | 440<br>100 | 2,07<br>1,17 |                |
|  | PERSONEL       | 3<br>05   | 27<br>45  | 3<br>05   | 27<br>45  | 0<br>0   | 60<br>100  | 2,90<br>1,05 |                |
|  | <b>TOPLAM</b>  | 313<br>37 | 211<br>25 | 182<br>21 | 112<br>13 | 34<br>04 | 852<br>100 | 2,22<br>1,18 |                |
| <b>24.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar.</b> | <b>1.SINIF</b> | 87<br>25  | 102<br>29 | 99<br>28  | 47<br>13  | 17<br>05 | 352<br>100 | 2,44<br>1,14 | 34,09<br>0.00* |
|  | <b>2.SINIF</b> | 153<br>35 | 128<br>29 | 96<br>22  | 50<br>11  | 13<br>03 | 440<br>100 | 2,18<br>1,12 |                |
|  | PERSONEL       | 3<br>05   | 9<br>15   | 12<br>20  | 30<br>50  | 6<br>10  | 60<br>100  | 3,45<br>1,03 |                |
|  | <b>TOPLAM</b>  | 243<br>29 | 239<br>28 | 207<br>24 | 127<br>15 | 36<br>04 | 852<br>100 | 2,38<br>1,16 |                |
| <b>25.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.</b>               | <b>1.SINIF</b> | 64<br>18  | 92<br>26  | 89<br>26  | 68<br>19  | 39<br>11 | 352<br>100 | 2,78<br>1,25 | 2,78<br>0.00*  |
|  | <b>2.SINIF</b> | 112<br>25 | 105<br>24 | 106<br>24 | 76<br>17  | 41<br>09 | 440<br>100 | 2,61<br>1,28 |                |
|  | PERSONEL       | 6<br>10   | 18<br>30  | 15<br>25  | 18<br>30  | 3<br>03  | 60<br>100  | 2,90<br>1,10 |                |
|  | <b>TOPLAM</b>  | 182<br>21 | 215<br>25 | 210<br>25 | 162<br>19 | 83<br>10 | 852<br>100 | 2,70<br>1,26 |                |

\*p< .05

Tablo 53 incelendiğinde örgütsel engellerle ilgili on önermeye yönetici ve öğretim elemanları ile 1. ve 2. sınıfta eğitim - öğrenimlerine devam etmekte olan öğrencilerin katılma dereceleri, yüzdeleri, bunların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ile F ve p değerleri görülmektedir.

Öğrenen Okuldaki örgütsel engellerle ilgili olarak “okulumuzdaki problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.” Görüşü en fazla %24 katılıyorum, en az %14 kısmen katılıyorum tercihi olduğu tablo 34’ten anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,87 , 2.sınıfların X: 2,81 , personelin X: 4,00 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,92 kısmen katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0.00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel gruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 54:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencileri Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri )

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| <b>16.OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.</b> | 1.sınıf    | 2.sınıf    | ,86      |
|   |            | personel   | ,00      |
|   | 2.sınıf    | 1.sınıf    | ,86      |
|   |            | personel   | ,00      |
|   | personel   | 1.sınıf    | ,00      |
|   |            | 2.sınıf    | ,00      |

\*p< .05

Tablo 54’teki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci grupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu 1. ve 2. sınıf öğrenci grupları aralarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Yani öğrenen bir okulun sistemli çalışma ortamı oluşturması gerektiği sorunların anlık olduğu konusunda personelin %85’i bunu doğrulamaktadırlar. Ancak öğrenciler okulda sorunların anlık olmadığını , okulun problemlerinin sistemli bir şekilde yeri ve zamanı geldiğinde ortaya çıktığını iddia etmektedirler. Problemlerin ortaya çıkmasında ve çözümlenmesi sürecinin anlık olduğuna bu nedenle kısmen katıldıkları anlaşılmaktadır. Yönetici ve öğretim elemanlarının sorunları mesai zaman dilimi içerisinde değerlendirip okulun sürekli müşterileri olan ve sorunlarla içli dışlı bir şekilde yaşayan öğrenciler tarafından daha iyi gözlemlenmiş olabilir düşüncesindeyiz.

Öğrenen okulla ilgili örgütsel engellerden “okulumuzda kaynaklar çok sınırlıdır.” Önermesine en fazla %35 tamamen katılıyorum, en az %6 hiç katılmıyorum tercihi kullanıldığı tablo 53’ün incelenmesinden ortaya çıkmaktadır. Aritmetik ortalama değerlerinden de 1.sınıfların X: 3,82 , 2.sınıfların X: 3,79 , personelin X: 3,35 ve genel ortalamasının X: 3,77 yani katılıyorum tercihi kullanılmıştır. Varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0.02 değerinin de araştırmaya katılan gruplar arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 55:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>17.OKULUMUZDA kaynaklar çok sınırlıdır.</b> | 1.sınıf    | 2.sınıf    | ,96      |
|  |            | personel   | ,02      |
|  | 2.sınıf    | 1.sınıf    | ,96      |
|  |            | personel   | ,03      |
|  | personel   | 1.sınıf    | ,02      |
|  |            | 2.sınıf    | ,03      |

\*p< .05

Tablo 55'deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu 1. ve 2. sınıf öğrenci gurupları aralarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Yine öğrenciler guruplarından 1.sınıf ve 2.sınıf öğrencilerin kendi aralarında anlamlı bir fark bulunmazken, öğrenciyle personel arasındaki bu farkın öğrencinin okula kaydolmasıyla yöneticilerin çözümlenmek zorunda oldukları sorunlar öğrencilere eğitim fırsatı olarak sorunsuz bir şekilde sunulmaktadır. Dolayısıyla oda okulda öğrenci etkinliklerinin sürdürülmesinde veya araştırma faaliyetine katılmada kaynakların çok sınırlı olduğunu yaşayamadığından böyle bir sorunun varlığını kabul edemeyeceği düşüncesindeyiz.

Öğrenen okulla ilgili örgütsel engellerden “okulda çalışan yönetici ve öğretim elemanlarının her zaman ödüllendirilmesi” görüşüne en fazla % 31 kısmen katılıyorum, en az %06 tamamen katılıyorum tercihinin kullanıldığı tablo 53'ün incelenmesinden ortaya çıkmaktadır. Aritmetik ortalamalarda da 1.sınıfların X: 2,67 , 2.sınıfların X: 2,74 , personelin X: 2,40 ve genel ortalamanın X: 2,69 olduğu yani kısmen katılıyorum tercihi kullanılmıştır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,07 olduğu yani araştırmaya katılan guruplar arasından anlamlı bir farkın bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın başındaki kişisel bilgiler kısmında personelin ödül ve takdir alma durumlarıyla ilgili tablo 16'danda anlaşılacağı gibi personelin %65'i ödül ve takdir aldıklarını iddia etmişlerdir.

Öğrenen okulla ilgili örgütsel engellerden “ okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.” Önermesine en fazla %31 katılıyorum, en az %8 tamamen katılıyorum tercihinin kullandığı tablo 53'ün incelemesinden anlaşılacaktır. Aritmetik ortalamalarda da 1.sınıfların X: 3,04, 2.sınıfların X: 2,74 , personelin X: 3,60 ve genel ortalamanın X: 2,92 olduğu yani kısmen katılıyorum tercihinin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucunda da p: 0,00 değeri bulunarak araştırmaya katılan guruplar arasında anlamlı bir farkın bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 56:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri )

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>19.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.</b> | 1.sınıf    | 2.sınıf    | ,00      |
|  |            | personel   | ,00      |
|  | 2.sınıf    | 1.sınıf    | ,00      |
|  |            | personel   | ,00      |
|  | personel   | 1.sınıf    | ,00      |
|  |            | 2.sınıf    | ,00      |

\*p< .05

Tablo 56'daki ayrıntılı varyans analizi sonucu Scheffe testi değerlerinin de öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır. Personelin %70'i sorumluluk aldıklarını yani öğrencinin nitelikli yetiştirilmesi ve mesleğe hazırlanmasında sorumluluk sahibi oldukları iddia etmektedirler. Ancak öğrencilerin bunu anlamlandırması veya kendilerine göre hazırlanmakta oldukları meslek için gerekli yenilik ve değişimi yakalamada personelin sorumluluk yüklenmediği düşüncesinde olması bizce öğrenci beklentilerinin yüksek olmasından veya bu beklentinin yeterince doyuma ulaşmamasından kaynaklanmış olabilir.

Öğrenen okulla ilgili olarak örgütsel engellerden “okulda yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılır.” Görüşü en fazla %33 hiç katılmıyorum, en az %09 tamamen katılıyorum tercihinin kullanıldığı tablo 53'ün incelenmesinden ortaya çıkmıştır. Aritmetik ortalamaların da 1.sınıflarda X: 2,50 , 2.sınıfların X: 2,38 , personelin X: 2,55 ve genel ortalamanın X:2,44 olduğu yani kısmen katılıyorum ile katılmıyorum arasında tercihlerini kullandıkları anlaşılmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucundan da p: 0,34 olduğu yani araştırmaya katılan guruplar arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Çünkü tablo 17'den de görüleceği gibi okulda çalışan personelin %15'i ceza almış durumdadır. Dolayısıyla okuldaki çalışan yönetici ve öğretim elemanları hatalarından dolayı hemen cezalandırılmadığı söylenebilir.

Öğrenen okulla ilgili olarak örgütsel engellerden “okuldaki hizmet içi eğitimlerden sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilir.” Görüşüne en fazla %29 kısmen katılmıyorum, en az da %10 tamamen katılıyorum tercihinin kullanıldığı tablo 34'ten anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalardan 1.sınıfların X: 3,01 , 2.sınıfların X: 2,62 , personelin X: 3,80 ve genel ortalamanın X: 2,86 yani kısmen katılıyorum tercihinin kullandıkları tablo 53'ten anlaşılmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucunda p: 0,00 değerini aldığı yani guruplar arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır.



**Tablo 57:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri )

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.</b> | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .00      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 57'deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonuçlarından da araştırmaya katılan öğrenci ve personel gurubunun kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğu görülmektedir. Emniyet Teşkilatındaki hizmet içi eğitim yönetmeliğine göre her yıl personelin %20'sinin katılmasının zorunlu olduğu ve beş yılda bir tüm personelin katıldığı bu eğitimler kendini yenileme ve değişim için bir fırsat olarak kullanılmadığı açıktır. Personelin %75'i hizmet içi eğitimlerle değiştiğini iddia etse de öğrenci bu fikrine katılmadığı açıktır. Yapılacak hizmet içi eğitimlerin personelin gelişmesine katkıda bulunacak şekilde yeniden düzenlenmesine ve bu zorunluluğun kaldırılarak yeni bir yapıya kavuşturulmasına ihtiyaç olduğu düşüncesindeyiz. Personelin hizmet içi eğitimlerini öğrenen okul olmada bir fırsat olarak değerlendirerek bireysel ve takım halinde öğrenmelerle öğrenen okul olabileceğini söyleyebiliriz.

Öğrenen okulla ilgili olarak örgütsel engellerden “okuldaki problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.” Önermesine en fazla % 31 katılmıyorum, en az %07 tamamen katılıyorum tercihinin kullanıldığı tablo 34'ün incelenmesinden anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalardan da 1.sınıfların X: 2,81 , 2.sınıfların X: 2,27 , personelin X: 2,65 ve genel ortalamanın X: 2,52 yani kısmen katılıyorum tercihi olduğu tablo 53'ten ortaya çıkmıştır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu da p: 0,00 değerinin olduğu yani araştırmaya katılan gruplar arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır.

**Tablo 58:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri )

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>22.OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.</b> | 1.sınıf    | 2.sınıf    | ,00      |
|  |            | personel   | ,61      |
|  | 2.sınıf    | 1.sınıf    | ,00      |
|  |            | personel   | ,08      |
|  | personel   | 1.sınıf    | ,61      |
|  |            | 2.sınıf    | ,08      |

\*p< .05

Tablo 58'deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi değerlerinden de öğrenci ve personelin gurup olarak aralarında anlamlı farka rastlanmamış iken 1. ve 2. sınıf öğrenci gurupları aralarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Çünkü personel görüşlerinden de anlaşılacağı gibi öğrenen okulda önemli bir unsur olan herkesin problemlerin çözümünde sorumluluk yüklenmesine okuldaki personelin %60'ı katılmama tercihi kullanmıştır. Yani okuldaki yönetici ve öğretim elemanları ortaya çıkan problemlerde çözümler geliştirme yerine hiyerarşi bulunduğu için okulda sorunların çözümü için üst makamları sorumlu olarak görmektedirler düşüncesindeyiz. Öğrenen okulla ilgili en büyük engellerden biri belkide en başta gelen engel sorunların çözümünde sorumluluk yüklenmektir. Bu nedenle gerek 1. sınıflar olsun gerekse 2.sınıf öğrenciler problemlerin çözümünde personelin sorumluluk yüklendiğine katılmama oranları 1.sınıflarda %44, 2.sınıflarda %64 tür. Yani problemlerin çözümünde hiçbir gurubun sorumluluk yüklenmediği sonucuna varılabilir.

Öğrenen okulla ilgili olarak örgütsel engellerden “okuldaki mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.” Görüşüne en fazla % 37 hiç katılıyorum, en az % 04 tamamen katılıyorum tercihinin kullanıldığı tablo 53'ün incelenmesinden ortaya çıkmaktadır. Aritmetik ortalamalardan da 1.sınıfların X: 2,30 , 2.sınıfların X: 2,07 , personelin X: 2,90 ve genel ortalamanın X: 2,22 olduğu yani katılmıyorum tercihi kullanılmıştır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan guruplar arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır.

**Tablo 59:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri )

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| <b>23.OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.</b> | 1.sınıf    | 2.sınıf    | ,03      |
|   |            | personel   | ,00      |
|   | 2.sınıf    | 1.sınıf    | ,03      |
|   |            | personel   | ,00      |
|   | personel   | 1.sınıf    | ,00      |
|   |            | 2.sınıf    | ,00      |

\*p< .05

Tablo 59'deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonuçlarından da araştırmaya katılan öğrenci ve personel gurubunun kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğu görülmektedir. Çünkü personelin %50'si mali kaynakların uygun yerlerde kullanıldığından emin değildir. Öğrencide mali kaynakların uygun yerlerde kullanıldığında kısmen katılmışlardır. Okulda yapılan yatırımların yapılan eğitim ve öğretim etkinlerine katkıda bulunacak şekilde planlanması ve yatırımlardan kısa sürede olumlu sonuçlar alınması okulun öğrenen okul olma niteliğini artıracaktır. Okulda kısa bir sürede olsa mali kaynakların önceden planlanarak sorunlara çözüm oluşturacak şekilde

kullanılmadığında ısınma, barınma, sportif ve sosyal – kültürel etkinliklerin yapılamayacak duruma gelebilir. Öğrencilerin bu etkinliklerini yerine getirememelerin de mali kaynakların uygunsuz kullanıldığı düşüncesinin hakim bir görüş olarak ortaya çıkmış olabilir.

Öğrenen okulla ilgili olarak örgütsel engellerden “okulda yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar.” Önermesini en fazla % 29 hiç katılmıyorum , en azda %04 tamamen katılıyorum tercihlerinin kullanıldığı tablo 21’den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalardan 1.sınıfların X: 2,44 , 2.sınıfların X: 2,18 , personelin X: 3,45 ve genel ortalamanın X: 2,38 değerinin aldığı yani katılmıyorum tercihini kullandıkları görülmektedir. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değeriyle de araştırmaya katılan guruplar arasında anlamlı bir farkın bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 60:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi ( p - Değerleri)

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| <b>24.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar.</b> | 1.sınıf    | 2.sınıf    | ,00      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 60’daki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonuçlarına göre öğrenci guruplarının kendi aralarında ve öğrenci guruplarıyla personelin arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü öğrenen okulda sürekli gelişme ve yenileşme önemliyen okuldaki personelin kendini geliştirmediği veya geliştirme fırsatlarını iyi kullanmadığı öğrenci tarafından fark edildiği söylenebilir . Personelin gelişmelere açık olması öğrenen okulun olmazsa olmaz bir şartıdır. Yönetici ve öğretim elemanlarının gerek yönetim bilimindeki gerekse kendi çalışma alanlarındaki yenilik ve değişimleri anında takip etmeleri, değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Okulun yapısının düzenlenirken bunun mutlaka göz önünde bulundurulmasının yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

Öğrenen okulla ilgili olarak örgütsel engellerden sonuncusu olan “ okuldaki günlük işlerin yoğunluğundan yönetici ve öğretim elemanları yenilik yapmalarına engel olmaktadır.” Görüşüne en fazla % 25 katılmıyorum – kısmen katılıyorum, en az % 10 tamamen katılıyorum tercihini kullandıkları tablo 21’in incelenmesinden anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalardan 1.sınıfların X: 2,78 , 2.sınıfların X: 2,61 , personelin X: 2,90 ve genel ortalamanın X: 2,70 yani kısmen katılıyorum tercihinin kullanıldığı tablo 53’ün incelenmesinden ortaya çıkmıştır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,07 değeriyle de araştırmaya katılan guruplar arasında anlamlı bir

farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü Emniyet Teşkilatında çalışma saati kavramı diğer kamu hizmeti gören memurlardan farklı olması polis meslek yüksek okulunda bulunan bir öğrenci için kabullenilmiş bir durum olduğu düşüncesindeyiz.

Yapılan araştırmada polis okulunun öğrenen organizasyon olarak incelenmesinde öğrenen okulun üç unsurundan ikincisi olan “ örgütsel engeller ” ile ilgili olarak hazırlanan on önerme karşısındaki deneklerin tercihleri incelenmiştir. On önermeden üçü dışında bütün görüşlerde kullanılan tercihlerde gruplar arasında anlamlı farklılık bulunurken 18, 20 ve 25’inci önermelerde anlamlı bir farka rastlanamamıştır. Yine bu araştırmaya katılan yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencilerin aritmetik ortalama değerleri tablo 18’ den de anlaşılacağı gibi 1.sınıflarda X:2.82 , 2.sınıflarda X:2.62 , personelde X:3.16 ve genel aritmetik ortalamasının da X:2.74 olduğu tespit edilmiştir. Yani öğrenci grupları öğrenen okul olmadaki üç temel unsurdan ikincisi olan örgütsel engelleri kısmen katılıyorum tercihi ile desteklerlerken personel katılıyorum tercihinin kullanarak desteklemiştir. Öğrenen okul olmada örgütsel engeller kısmen katılma düzeyinde bir tercihle bu konuda uzman görüşüyle hazırlanmış olan on önermeye katılımcıların destek oldukları tablo 18’in incelenmesinde tespit edilmişlerdir.

**Tablo 61 :** Öğrenen okulda Örgütsel Rollerle İlgili Araştırmaya Katılan Guruplara Göre Dağılım Sayıları, Aritmetik Ortalamalar, t ve p Değerleri

| <b>GRUPLAR</b>  | <b>f</b>   | <b>X</b>    | <b>t</b>     | <b>p</b>  |
|-----------------|------------|-------------|--------------|-----------|
| <b>Öğrenci</b>  | <b>792</b> | <b>2.71</b> | <b>19.11</b> | <b>0*</b> |
| <b>Personel</b> | <b>60</b>  | <b>3.16</b> | <b>17.09</b> | <b>0*</b> |

\*p< .05

Tablo 61’de ise örgütsel engellerle ilgili öğrenciler ile okulda bulunan yönetici ve öğretim elemanlarının katılma değerleri görülmektedir. Tablo 61’den de anlaşılacağı gibi öğrencilerin öğrenen okulda örgütsel engellerle ilgili on önermeye katılma değerlerinin aritmetik ortalaması X: 2.71 kararsızım iken yönetici ve öğretim elemanlarının ise X: 3.16 kararsızım düzeyinde olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizi t testine göre de p anlamlılık değerlerinden de iki grup arasında anlamlı farklılık olduğu tesbit edilmiştir. Öğrenci ve Personelin Polis Meslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olabilmesindeki örgütsel engelleri algılama konusunda kararsızlık tercihlerinin yapılan t testiyle anlamlı olmadığı anlaşılmakla henüz öğrenen okullun örgütsel engellerinin bulunduğu sonucuna varabiliriz.

**2.2.1.Öğrencilerin Kişisel Özellik Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Bulgu ve Yorumlar**

**Tablo 62:** Öğrencilerin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| <b>ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA ÖRGÜTSEL ENGELLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ</b>   | <b>GRUPLAR ARASI</b> |             | <b>GRUP İÇİ</b> |             | <b>Anlamlılık Düzeyi</b> |
|---|----------------------|-------------|-----------------|-------------|--------------------------|
|   | <b>K.T.</b>          | <b>K.O.</b> | <b>K.T.</b>     | <b>K.O.</b> |                          |
| 16.OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.  | <b>3,18</b>          | <b>1,06</b> | <b>1598,09</b>  | <b>2,03</b> | <b>0.52 – 0.67</b>       |
| 17.OKULUMUZDA kaynaklar çok sınırlıdır.   | <b>3,15</b>          | <b>1,05</b> | <b>1212,29</b>  | <b>1,54</b> | <b>0.68 – 0.56</b>       |
| 18.OKULUMUZDA çalışan yönetici ve öğretim elemanları her zaman ödüllendirilir.  | <b>5,18</b>          | <b>1,73</b> | <b>960,33</b>   | <b>1,22</b> | <b>1.42 – 0.24</b>       |
| 19.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.   | <b>0,90</b>          | <b>0,30</b> | <b>1114,22</b>  | <b>1,41</b> | <b>0.21 – 0.89</b>       |
| 20.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılır.   | <b>19,3</b>          | <b>6,43</b> | <b>1423,67</b>  | <b>1,81</b> | <b>3.56 – 0.01*</b>      |
| 21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.             | <b>11,43</b>         | <b>3,81</b> | <b>1206,24</b>  | <b>1,53</b> | <b>2.49 – 0.06</b>       |
| 22.OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.   | <b>10,28</b>         | <b>3,43</b> | <b>1209,51</b>  | <b>1,54</b> | <b>2.23 – 0.08</b>       |
| 23.OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.  | <b>5,56</b>          | <b>1,86</b> | <b>1104,33</b>  | <b>1,40</b> | <b>1.32 – 0.27</b>       |
| 24.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar. | <b>4,39</b>          | <b>1,46</b> | <b>1016,49</b>  | <b>1,29</b> | <b>1.13 – 0.33</b>       |
| 25.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.               | <b>8,85</b>          | <b>2,95</b> | <b>1280,36</b>  | <b>1,63</b> | <b>1.82 – 0.14</b>       |

\*p< .05 Serbestlik derecesi: 3/791 F> 2.52

Polis eslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olmasındaki örgütsel engellerin öğrencinin yaş değişkenine göre yapılan istatistiki işlemlerden varyans analizi (Anova Testi) sonucunda sadece ‘OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılır.’ Önermesi dışında hiçbir önermede anlamlı farka rastlanmamıştır. Yani okulun öğrenen okul olmasında öğrenci kaynağının yaş farkaları örgütsel engelleri oluşturmada belirleyici bir etkisine rastlanmadığı sonucunu çıkara bililiriz. Bu sonucun elde edilmesinde öğrencilerin yaş gruplarına göre dağılımları birinci sınıfları %88’i ikinci sınıfların %73’ü 22 yaşın altında yer aldıkları tablo 8’den anlaşılmaktadır. Yani öğrenci yaşlarının fazla dağılmamış olması veya yaş faktörünün öğrenen okulda örgütsel engellerin belirlenmesinde etkili olmadığı sonucunu çıkartabiliriz.

**Tablo 63:** Öğrencilerin Lise Türü Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınaması (Varyans Analizi)

| ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA<br>ÖRGÜTSEL ENGELLERLE İLGİLİ<br>GÖRÜŞLERİ  | GRUPLAR<br>ARASI |      | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık<br>Düzeyi |
|---|------------------|------|----------|------|----------------------|
|   | K.T.             | K.O. | K.T.     | K.O. |                      |
| 16.OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.  | 10,35            | 3,45 | 1590,93  | 2,02 | 1.71 – 0.16          |
| 17.OKULUMUZDA kaynaklar çok sınırlıdır.   | 0,38             | 0,13 | 1215,07  | 1,54 | 0.08 – 0.97          |
| 18.OKULUMUZDA çalışan yönetici ve öğretim elemanları her zaman ödüllendirilir.  | 3,47             | 1,16 | 962,04   | 1,22 | 0.95 – 0.42          |
| 19.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.   | 6,88             | 2,29 | 1108,24  | 1,41 | 1.63 – 0.18          |
| 20.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılır.   | 15,71            | 5,24 | 1427,26  | 1,81 | 2.89 – 0.04*         |
| 21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.             | 0,50             | 0,17 | 1217,18  | 1,54 | 0.11 – 0.96          |
| 22.OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.   | 16,05            | 5,35 | 1203,74  | 1,53 | 3.50 – 0.02*         |
| 23.OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.  | 4,23             | 1,41 | 1105,67  | 1,40 | 1.01 – 0.39          |
| 24.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar. | 7,05             | 2,35 | 1013,83  | 1,29 | 1.83 – 0.14          |
| 25.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.               | 11,14            | 3,71 | 1278,07  | 1,62 | 2.29 – 0.08          |

\*p< .05 Serbestlik derecesi: 3/791 F> 2.52

Polis eslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olmasındaki örgütsel engellerin öğrencinin lise türü değişkenine göre yapılan varyans analizi (Anova Testi) sonucunda sadece 20 ve 22. sırasındaki önermeler dışında hiçbir görüşte anlamlı farka rastlanmamıştır. Yani okulun öğrenen okul olmasında öğrencilerin bitirdikleri lise türlerinin farklılıklarının örgütsel engelleri oluşturmada belirleyici bir etkisine rastlanmadığı sonucunu çıkara bililiriz. Bu sonucun ortaya çıkmasında öğrencilerin lise türlerine göre dağılımları birinci sınıfları %66'ı ikinci sınıfların %73'ü genel lise, birinci sınıfları %14'ü ikinci sınıfların %12'si meslek lisesi, birinci ve ikinci sınıfları %09'ı süper lise ve birinci sınıfları %11'ü ikinci sınıfların %06'sı Anadolu-Fen Lisesini bitirdikleri tablo 9'dan anlaşılmaktadır. Yani bitirilen lise türü değişkeninin öğrenen okulda örgütsel engellerin belirlenmesinde etkili olmadığı sonucunu çıkartabiliriz.

**Tablo 64:** Öğrencilerin Oturdıkları Yerleşim Alanı Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA ÖRGÜTSEL ENGELLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ  | GRUPLAR ARASI |      | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık Düzeyi |
|---|---------------|------|----------|------|-------------------|
|   | K.T.          | K.O. | K.T.     | K.O. |                   |
| 16.OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.  | 1,59          | 0,53 | 1599,69  | 2,03 | 0.26 – 0.85       |
| 17.OKULUMUZDA kaynaklar çok sınırlıdır.   | 3,15          | 1,05 | 1212,29  | 1,54 | 0.68 – 0.56       |
| 18.OKULUMUZDA çalışan yönetici ve öğretim elemanları her zaman ödüllendirilir.  | 7,65          | 2,55 | 957,86   | 1,22 | 2.10 – 0.10       |
| 19.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.   | 5,53          | 1,84 | 1109,59  | 1,41 | 1.31 – 0.27       |
| 20.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılır.   | 1,58          | 0,53 | 1441,39  | 1,83 | 0.29 – 0.84       |
| 21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.             | 15,09         | 5,03 | 1202,59  | 1,53 | 3.30 – 0.02*      |
| 22.OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.   | 14,09         | 4,70 | 1205,69  | 1,53 | 3.07 – 0.03*      |
| 23.OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.  | 3,17          | 1,06 | 1106,73  | 1,40 | 0.75 – 0.52       |
| 24.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar. | 6,73          | 2,24 | 1014,15  | 1,29 | 1.74 – 0.16       |
| 25.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.               | 1,95          | 0,65 | 1287,26  | 1,63 | 0.40 – 0.76       |

\*p < .05 Serbestlik derecesi: 3/791 F > 2.52

Polis eslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olmasındaki örgütsel engellerin öğrencinin oturdukları yerleşim alanı değişkenine göre yapılan varyans analizi (Anova Testi) sonucunda sadece 21 ve 22. sırasındaki önermeler dışında hiçbir görüşte anlamlı farka rastlanmamıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında öğrencilerin oturdukları yerleşim alanlarına (İkamet yerlerine) göre dağılımları birinci sınıfları %21'i ikinci sınıfların %14'ü Köy-Kasabalarda, birinci sınıfları %25'i ikinci sınıfların %23'ü İlçe Mmerkezinde, birinci sınıfların %36'sı ikinci sınıfları %44'ü İl Merkezinde ve birinci sınıfları %18'i ikinci sınıfların %19'u B.Şehirde oturdukları tablo 10'dan anlaşılacağı gibi ikamet yerlerinin öğrenen okulda örgütsel engellerin tesbitinde etkin olmadığı sonucunu çıkartabiliriz.

**Tablo 65:** Öğrencilerin Yüksek Öğretim Programında Bulunma Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| <b>ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA<br/>ÖRGÜTSEL ENGELLERLE İLGİLİ<br/>GÖRÜŞLERİ</b>   | <b>Anlamlılık<br/>Düzeyi</b> |             |
|---|------------------------------|-------------|
|   | <b>t</b>                     | <b>p</b>    |
| <b>GÖRÜŞLER</b>   |                              |             |
| 16.OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.  | <b>-0,73</b>                 | <b>0,47</b> |
| 17.OKULUMUZDA kaynaklar çok sınırlıdır.   | <b>-1,20</b>                 | <b>0,23</b> |
| 18.OKULUMUZDA çalışan yönetici ve öğretim elemanları her zaman ödüllendirilir.  | <b>-1,16</b>                 | <b>0,25</b> |
| 19.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.   | <b>-1,43</b>                 | <b>0,15</b> |
| 20.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılır.   | <b>-2,19</b>                 | <b>0,03</b> |
| 21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.             | <b>-3,21</b>                 | <b>0,00</b> |
| 22.OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.   | <b>-1,07</b>                 | <b>0,29</b> |
| 23.OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.  | <b>-1,37</b>                 | <b>0,17</b> |
| 24.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar. | <b>-0,85</b>                 | <b>0,40</b> |
| 25.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.               | <b>0,98</b>                  | <b>0,33</b> |

\*p< .05 Serbestlik derecesi: 3/791 t> 2.04

Polis eslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olmasındaki örgütsel engellerin öğrencilerin herhangi bir yüksek öğretim programında bulduktan sonra polislik mesleğini seçerek okula



gelen öğrencilerin örgütsel engellerin ortaya çıkartılması için yapılan varyans analizi (Anova Testi) sonucunda hiçbir görüşte anlamlı farka rastlanmamıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında öğrencilerin herhangi bir yüksek öğretim programından sonra gelmesinin öğrenen okulda örgütsel engellerin tesbitinde etkin olmadığı sonucunu çıkartabiliriz.

**Tablo 66:** Öğrencilerin Emniyet Teşkilatında Yakını Olma Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| <b>ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA<br/>ÖRGÜTSEL ENGELLERLE İLGİLİ<br/>GÖRÜŞLERİ</b>   | <b>Anlamlılık<br/>Düzeyi</b> |             |
|---|------------------------------|-------------|
|   | <b>t</b>                     | <b>p</b>    |
| <b>GÖRÜŞLER</b>   |                              |             |
| 16.OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlak<br>olmaktadır.   | <b>-1,07</b>                 | <b>0,29</b> |
| 17.OKULUMUZDA kaynaklar çok sınırlıdır.   | <b>1,18</b>                  | <b>0,24</b> |
| 18.OKULUMUZDA çalışan yönetici ve öğretim elemanları her<br>zaman ödüllendirilir.   | <b>-0,54</b>                 | <b>0,59</b> |
| 19.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel<br>sorumluluk alır.  | <b>-0,49</b>                 | <b>0,63</b> |
| 20.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları<br>anında cezalandırılır.  | <b>-0,55</b>                 | <b>0,58</b> |
| 21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve<br>öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.                | <b>-1,24</b>                 | <b>0,22</b> |
| 22.OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes<br>sorumluluk taşır.  | <b>0,32</b>                  | <b>0,75</b> |
| 23.OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde<br>kullanılmaktadır.   | <b>-0,15</b>                 | <b>0,88</b> |
| 24.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları<br>yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en<br>iyisini araştırırlar. | <b>-0,50</b>                 | <b>0,62</b> |
| 25.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük<br>işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.                  | <b>0,64</b>                  | <b>0,52</b> |

\* $p < .05$  Serbestlik derecesi: 3/791  $F > 2.52$

Polis eslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olmasındaki örgütsel engellerin belirlenmesinde öğrencilerin Emniyet Teşkilatında yakını olma değişkenine göre yapılan istatistiki işlemlerden varyansanalizi t testi ve anlamlılık düzeylerinin hesaplanmasından hiç bir önermede anlamlı fark bulunamamıştır. Meslek alt kültürünün unsurlarından olan aynı meslekte bulunan aile çalışanlarının olumlu etkisinin olduğu varsayımının gerçeği yansıtmadığı sonucunu çıkartabiliriz.

## 2.2.2. Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Kişisel Özellik Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Bulgu ve Yorumlar

**Tablo 67:** Personelin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması  
(Varyans Analizi)

| <b>YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖĞRENEN OKULDA ÖRGÜTSEL ENGELLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ</b>                                | <b>GRUPLAR ARASI</b> |              | <b>GRUP İÇİ</b> |             | <b>Anlamlılık Düzeyi</b> |
|---|----------------------|--------------|-----------------|-------------|--------------------------|
|   | <b>GÖRÜŞLER</b>      | <b>K.T.</b>  | <b>K.O.</b>     | <b>K.T.</b> | <b>K.O.</b>              |
| 16.OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.  | <b>11,35</b>         | <b>2,84</b>  | <b>30,65</b>    | <b>0,56</b> | <b>5.09 – 0*</b>         |
| 17.OKULUMUZDA kaynaklar çok sınırlıdır.   | <b>13,15</b>         | <b>3,29</b>  | <b>60,5</b>     | <b>1,1</b>  | <b>2.99 – 0.03*</b>      |
| 18.OKULUMUZDA çalışan yönetici ve öğretim elemanları her zaman ödüllendirilir.  | <b>14,5</b>          | <b>3,63</b>  | <b>59,9</b>     | <b>1,09</b> | <b>3.33 – 0.02*</b>      |
| 19.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.   | <b>13,5</b>          | <b>3,38</b>  | <b>54,9</b>     | <b>1,0</b>  | <b>3.38 – 0.02*</b>      |
| 20.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılır.   | <b>34</b>            | <b>8,5</b>   | <b>40,85</b>    | <b>0,74</b> | <b>11.44 – 0*</b>        |
| 21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.             | <b>4,45</b>          | <b>1,11</b>  | <b>35,15</b>    | <b>0,64</b> | <b>1.74 – 0.15</b>       |
| 22.OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.   | <b>43,15</b>         | <b>10,79</b> | <b>30,5</b>     | <b>0,56</b> | <b>19.45 – 0*</b>        |
| 23.OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.  | <b>6,55</b>          | <b>1,64</b>  | <b>58,85</b>    | <b>1,07</b> | <b>1.53 – 0.21</b>       |
| 24.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar. | <b>8,95</b>          | <b>2,24</b>  | <b>53,9</b>     | <b>0,98</b> | <b>2.28 – 0.07</b>       |
| 25.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.               | <b>6,75</b>          | <b>1,69</b>  | <b>64,65</b>    | <b>1,17</b> | <b>1.44 – 0.24</b>       |

**\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 2/ 58 F> 2.52**

Öğrenen okulun örgütsel engellerle ilgili yönetici ve öğretim elemanlarının yaş değişkenine göre konuyla ilgili on önermedeki tercihlerinin değerleri tablo 67’de dir. Tablodanda anlaşılacağı gibi 21, 23, 24 ve 25 önermelerin dışında tüm görüşler arasında anlamlı farklılık olduğu tesbit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan ayrıntılı varyans analiz testi (Scheffe Testi) sonuçları tablo 68 ve 69’da gösterilmiştir.

**Tablo 68:** Personelin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Engellerle İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları

| <b>'OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.' Önermesiyle İlgili Sheffe Testi</b> |                    |               |                |                 |
|---|--------------------|---------------|----------------|-----------------|
| Yaş Değişkeni (I)   | Yaş Değişkeni (II) | Kareler Farkı | Standart Sapma | <b>p DEĞERİ</b> |
| 22-27   | 28-33              | 1,42          | 0,46           | 0,06            |
|   | 34-40              | 0,25          | 0,43           | 0,99            |
|   | 41-45              | 0,5           | 0,43           | 0,84            |
|   | 45'ten yüksek      | -0,05         | 0,40           | 1               |
| 28-33   | 22-27              | -1,42         | 0,46           | 0,06            |
|   | 34-40              | -1,17         | 0,46           | 0,19            |
|   | 41-45              | -0,92         | 0,46           | 0,42            |
|   | 45'ten yüksek      | -1,47         | 0,44           | <b>0,04*</b>    |
| 34-40   | 22-27              | -0,25         | 0,43           | 0,99            |
|   | 28-33              | 1,17          | 0,46           | 0,19            |
|   | 41-45              | 0,25          | 0,43           | 0,99            |
|   | 45'ten yüksek      | -0,3          | 0,40           | 0,97            |
| 41-45   | 22-27              | -0,5          | 0,43           | 0,84            |
|   | 28-33              | 0,92          | 0,46           | 0,42            |
|   | 34-40              | -0,25         | 0,43           | 0,99            |
|   | 45'ten yüksek      | -0,55         | 0,40           | 0,76            |
| 45'ten yüksek   | 22-27              | 0,05          | 0,40           | 1               |
|   | 28-33              | 1,47          | 0,44           | <b>0,04*</b>    |
|   | 34-40              | 0,3           | 0,40           | 0,97            |
|   | 41-45              | 0,55          | 0,40           | 0,76            |

\*p< .05

**Tablo 69:** Personelin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Engellerle İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları

| <b>‘OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları hataları anında cezalandırılırlar.’ Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                    |               |                |                 |
|--|--------------------|---------------|----------------|-----------------|
| Yaş Değişkeni (i)  | Yaş Değişkeni (ii) | Kareler Farkı | Standart Sapma | <b>p DEĞERİ</b> |
| 22-27  | 28-33              | 1,08          | 0,33           | <b>0,04</b>     |
|  | 34-40              | 0,5           | 0,30           | 0,61            |
|  | 41-45              | 0,75          | 0,30           | 0,21            |
|  | 45'ten yüksek      | -1,25         | 0,29           | <b>0,02</b>     |
| 28-33  | 22-27              | -1,08         | 0,33           | <b>0,04</b>     |
|  | 34-40              | -0,58         | 0,33           | 0,54            |
|  | 41-45              | -0,33         | 0,33           | 0,90            |
|  | 45'ten yüksek      | -2,33         | 0,31           | <b>0</b>        |
| 34-40  | 22-27              | -0,5          | 0,30           | 0,61            |
|  | 28-33              | 0,58          | 0,33           | 0,54            |
|  | 41-45              | 0,25          | 0,30           | 0,95            |
|  | 45'ten yüksek      | -1,75         | 0,29           | <b>0</b>        |
| 41-45  | 22-27              | -0,75         | 0,30           | 0,21            |
|  | 28-33              | 0,33          | 0,33           | 0,90            |
|  | 34-40              | -0,25         | 0,30           | 0,95            |
|  | 45'ten yüksek      | -2            | 0,29           | <b>0</b>        |
| 45'ten yüksek  | 22-27              | 1,25          | 0,29           | <b>0,02</b>     |
|  | 28-33              | 2,33          | 0,31           | <b>0</b>        |
|  | 34-40              | 1,75          | 0,29           | <b>0</b>        |
|  | 41-45              | 2             | 0,29           | <b>0</b>        |

\*p< .05

Polis Meslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olmasında örgütsel engellerin ortaya çıkarılmasında yönetici ve öğretim elemanlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıkların bulunduğu önermelerde genellikle mesleğe yeni başlamış olanlar ile meslekte uzun yıllar deneyim yaşamış personel arasında anlamlı farklılıklar tesbit edilmiştir. Bunlardan tablo 68’de ‘OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.’ ve tablo 69’da yer alan önermelerin ayrıntılı varyans analiz testi (Scheffe Testi) sonuçlarından da anlaşılacağı üzere Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personelin hatalarının anında cezalandırılması konusunda personelin en yaşlı gurubu ile diğer yaş grupları aralarında anlamlı farklılık göze çarpmaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında da öğrenen okulda örgütsel engellerde personelin yaş faktöründe uç noktalar arasında farklılıklar olması kuşak farklılığına dayandığını düşünebiliriz.

**Tablo 70:** Personelin Meslek Kıdemi Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM<br>ELEMANLARININ ÖĞRENEN<br>OKULDA ÖRGÜTSEL<br>ENGELLERLE İLGİLİ<br>GÖRÜŞLERİ                           | GRUPLAR<br>ARASI |      | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık<br>Düzeyi |
|---|------------------|------|----------|------|----------------------|
|   | K.T.             | K.O. | K.T.     | K.O. |                      |
| GÖRÜŞLER  |                  |      |          |      |                      |
| 16.OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.  | 11,83            | 2,96 | 30,17    | 0,55 | 5.39 – 0*            |
| 17.OKULUMUZDA kaynaklar çok sınırlıdır.   | 5,48             | 1,37 | 68,17    | 1,24 | 1.11 – 0.36          |
| 18.OKULUMUZDA çalışan yönetici ve öğretim elemanları her zaman ödüllendirilir.  | 29,73            | 7,43 | 44,67    | 0,81 | 9.15 – 0*            |
| 19.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.   | 16,9             | 4,23 | 51,5     | 0,94 | 4.51 – 0*            |
| 20.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılırlar.  | 18,68            | 4,67 | 56,17    | 1,02 | 4.57 – 0*            |
| 21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.             | 4,1              | 1,03 | 35,5     | 0,65 | 1.59 – 0.19          |
| 22.OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.   | 18,98            | 4,75 | 54,67    | 0,99 | 4.78 – 0*            |
| 23.OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.  | 10,73            | 2,68 | 54,67    | 0,99 | 2.7 – 0.04*          |
| 24.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar. | 6,18             | 1,55 | 56,67    | 1,03 | 1.5 – 0.22           |
| 25.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.               | 7,23             | 1,81 | 64,17    | 1,17 | 1.55 – 0.2           |

\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 2/ 58 F> 2.52

Öğrenen okulun örgütsel engellerle ilgili yönetici ve öğretim elemanlarının meslek kıdemi değişkenine göre konuyla ilgili on önermedeki tercihleri ile ilgili değerleri tablo 70'te dir. Tablodanda anlaşılacağı gibi 17, 21, 24 ve 25 önermelerin dışında tüm görüşler arasında anlamlı farklılık olduğu tesbit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan ayrıntılı varyans analiz testi (Scheffe Testi) sonuçları tablo 68 ve 69'da gösterilmiştir.

**Tablo 71:** Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslek Kıdemi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Engellerle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları

| <b>'OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.' Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                    |               |                |                 |
|--|--------------------|---------------|----------------|-----------------|
| Yaş Değişkeni (I)  | Yaş Değişkeni (II) | Kareler Farkı | Standart Sapma | <b>p DEĞERİ</b> |
| 1-4 Yıl  | 5-8 Yıl            | -0,33         | 0,46           | 0,97            |
|  | 9-11 Yıl           | -1,33         | 0,46           | 0,09            |
|  | 12-15 Yıl          | -0,83         | 0,51           | 0,62            |
|  | 15 Yıldan Fazla    | -1,33         | 0,37           | <b>0,02*</b>    |
| 5-8 Yıl  | 1-4 Yıl            | 0,33          | 0,46           | 0,97            |
|  | 9-11 Yıl           | -1            | 0,46           | 0,32            |
|  | 12-15 Yıl          | -0,5          | 0,51           | 0,91            |
|  | 15 Yıldan Fazla    | -1            | 0,37           | 0,14            |
| 9-11 Yıl   | 1-4 Yıl            | 1,33          | 0,46           | 0,09            |
|  | 5-8 Yıl            | 1             | 0,46           | 0,32            |
|  | 12-15 Yıl          | 0,5           | 0,51           | 0,91            |
|  | 15 Yıldan Fazla    | 0             | 0,37           | 1               |
| 12-15 Yıl  | 1-4 Yıl            | 0,83          | 0,51           | 0,62            |
|  | 5-8 Yıl            | 0,5           | 0,51           | 0,91            |
|  | 9-11 Yıl           | -0,5          | 0,51           | 0,91            |
|  | 15 Yıldan Fazla    | -0,5          | 0,44           | 0,86            |
| 15 Yıldan Fazla  | 1-4 Yıl            | 1,33          | 0,37           | <b>0,02*</b>    |
|  | 5-8 Yıl            | 1             | 0,37           | 0,14            |
|  | 9-11 Yıl           | 0             | 0,37           | 1               |
|  | 12-15 Yıl          | 0,5           | 0,44           | 0,86            |

**\*p < .05**

Meslek Kıdemlerine göre öğrenen okulda örgütsel engellerle ilgili yapılan ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonuçlarının incelenmesinden bazı önermelerde anlamlı farklılıklar olduğu tesbit edilmiştir. Tablo 71'den de görüleceği gibi bu anlamlı farklılıklar genelde meslek kıdemi 15 yıl ve üzeri olanlar ile daha az meslek kıdemi olan yönetici ve öğretim elemanları arasında olduğu gözlenmiştir. Çünkü meslek kıdemi yeni olan öğretim elemanı ve yönetici personel diğer meslekte kıdemli olan personele göre örgütsel engelleri ortaya çıkarmada daha etkin oldukları şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 72:** Personelin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM<br>ELEMANLARININ ÖĞRENEN<br>OKULDA ÖRGÜTSEL<br>ENGELLERLE İLGİLİ<br>GÖRÜŞLERİ                           | GRUPLAR ARASI |      | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık<br>Düzeyi |
|---|---------------|------|----------|------|----------------------|
|   | K.T.          | K.O. | K.T.     | K.O. |                      |
| 16.OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.  | 7,6           | 1,9  | 34,4     | 0,63 | <b>2.67 – 0.03*</b>  |
| 17.OKULUMUZDA kaynaklar çok sınırlıdır.   | 12,85         | 3,21 | 60,8     | 1,11 | <b>2.91 – 0.03*</b>  |
| 18.OKULUMUZDA çalışan yönetici ve öğretim elemanları her zaman ödüllendirilir.  | 8,5           | 2,13 | 65,9     | 1,2  | <b>1.77 – 0.15</b>   |
| 19.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.   | 16            | 4    | 52,4     | 0,95 | <b>4.2 – 0*</b>      |
| 20.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılır.   | 22,15         | 5,54 | 52,7     | 0,96 | <b>5.78 – 0*</b>     |
| 21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.             | 12            | 3    | 27,6     | 0,50 | <b>5.98 – 0*</b>     |
| 22.OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.   | 11,25         | 2,81 | 62,4     | 1,14 | <b>2.48 – 0.05</b>   |
| 23.OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.  | 6,7           | 1,68 | 58,7     | 1,07 | <b>1.57 – 0.2</b>    |
| 24.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar. | 12,45         | 3,11 | 50,4     | 0,92 | <b>3.4 – 0.02*</b>   |
| 25.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.               | 24,6          | 6,15 | 46,8     | 0,85 | <b>7.23 – 0*</b>     |

\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 2/ 58 t> 2.04

Öğrenen okulun örgütsel engellerle ilgili yönetici ve öğretim elemanlarının okulda çalışma süreleri değişkenine göre konuyla ilgili on önermedeki tercihleri ile ilgili değerleri tablo 72’de dir. Tablodanda anlaşılacağı gibi 18, 22 ve 23 önermelerin dışında tüm görüşler arasında anlamlı farklılık olduğu tesbit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan ayrıntılı varyans analiz testi (Scheffe Testi) sonuçları tablo 73’te gösterilmiştir.

**Tablo 73:** Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Örgütsel Engellerle İlgili Alt Grpların SCHEFFE Testi Sonuçları

| <b>‘OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.’ Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                    |               |                |
|--|--------------------|---------------|----------------|
| Yaş Değişkeni (I)  | Yaş Değişkeni (II) | Kareler Farkı | Standart Sapma |
| 3 Yıldan Az  | 3-5 Yıl            | 0,3           | 0,77           |
|  | 6-9 Yıl            | 0,22          | 0,53           |
|  | 10-13 Yıl          | 0,45          | 0,94           |
|  | 13 Yıldan Fazla    | 0,45          | <b>0,02*</b>   |
| 3-5 Yıl  | 3 Yıldan Az        | 0,3           | 0,77           |
|  | 6-9 Yıl            | 0,27          | 1              |
|  | 10-13 Yıl          | 0,47          | 1              |
|  | 13 Yıldan Fazla    | 0,47          | <b>0,03*</b>   |
| 6-9 Yıl  | 3 Yıldan Az        | 0,22          | 0,53           |
|  | 3-5 Yıl            | 0,27          | 1              |
|  | 10-13 Yıl          | 0,43          | 1              |
|  | 13 Yıldan Fazla    | 0,43          | 0,01*          |
| 10-13 Yıl  | 3 Yıldan Az        | 0,45          | 0,94           |
|  | 3-5 Yıl            | 0,47          | 1              |
|  | 6-9 Yıl            | 0,43          | 1              |
|  | 13 Yıldan Fazla    | 0,58          | <b>0,03*</b>   |
| 13 Yıldan Fazla  | 3 Yıldan Az        | 0,45          | <b>0,02*</b>   |
|  | 3-5 Yıl            | 0,47          | <b>0,03*</b>   |
|  | 6-9 Yıl            | 0,43          | <b>0,01*</b>   |
|  | 10-13 Yıl          | 0,58          | <b>0,03*</b>   |

\*p< .05

Okulda çalışma süresi değişkenine göre yapılan istatistiki hesaplamalar sonucunda öğrenen okulun örgütsel engelleri daha çok okula henüz yeni çalışmaya başlamış öğretim elemanları ve yöneticiler ile okulda çalışma süreleri üst gruplarda yeralan personel arasındaki tercihlerde anlamlı farklılıklar olduğu tesbit edilmiştir. Bu anlamlı farklılıkların nedeni olarakta; kaynakların yetersizliği, problemlerin anlık olması, hizmet içi eğitimlerin yük olarak görülmesi, hataların anında cezalandırılması, süstemli çalışılmaması, günlük iş yoğunluğu gibi konularda (önermelerde) mesleğe yeni başlamış olanların henüz okul kültürüne ve öğrenen okuldaki örgütsel engelleri aşmada becerilerinin yetersiz kaldığı şeklinde yorumlanabilir.



**Tablo 74:** Personelin Aldığı Ödül ve Takdir Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANLARININ<br>ÖĞRENEN OKULDA ÖRGÜTSEL ENGELLERLE<br>İLGİLİ GÖRÜŞLERİ                                 | Anlamlılık<br>Düzeyi |       |
|---|----------------------|-------|
|   | t                    | p     |
| <b>GÖRÜŞLER</b>   |                      |       |
| 16.OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.  | 4,41                 | 0*    |
| 17.OKULUMUZDA kaynaklar çok sınırlıdır.   | 1,82                 | 0,08  |
| 18.OKULUMUZDA çalışan yönetici ve öğretim elemanları her zaman ödüllendirilir.  | 1,31                 | 0,20  |
| 19.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.   | 5,84                 | 0*    |
| 20.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılırlar.  | -0,11                | 0,92  |
| 21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.             | 2,71                 | 0,01* |
| 22.OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.   | 1,89                 | 0,06  |
| 23.OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.  | -0,54                | 0,59  |
| 24.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar. | 3,58                 | 0*    |
| 25.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.               | 3,46                 | 0*    |

\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 2/ 58 t> 2.04

Tablo 74’te öğretim elemanı ve yöneticilerin daha önceki meslek yaşamlarında aldıkları ödül ve takdir değişkenine göre öğrenen okulda örgütsel engellerle ilgili görüşlerinin ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonuçlarından 16, 19, 21, 24 ve 25. önermelerde anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Örgütsel engellerle ilgili; problemlerin çözümünün anlık olması, sorumluluk alma, hataların anında cezalandırılması, problemlerin çözümünde sistem oluşturulması ve kendilerini yeterli bulma konularında ödül ve takdür almayan personel ile aralarında anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Çünkü öğrenen okulda personelin çalışmalarının motive edilmesi sağlanmış iken ödül ve takdir ile çalışma motivasyonu sağlanamayan yönetici ve öğretim elemanları arasında anlamlı farklılıklar oluştuğu düşünülebilir.

**Tablo 75:** Personelin Aldığı Ceza Değişkenine Göre Örgütsel Engellerle İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANLARININ<br>ÖĞRENEN OKULDA ÖRGÜTSEL ENGELLERLE<br>İLGİLİ GÖRÜŞLERİ                                 | Anlamlılık<br>Düzeyi |             |
|---|----------------------|-------------|
|   | t                    | p           |
| <b>GÖRÜŞLER</b>   |                      |             |
| 16.OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.  | <b>2,71</b>          | <b>0*</b>   |
| 17.OKULUMUZDA kaynaklar çok sınırlıdır.   | <b>-0,05</b>         | <b>0,96</b> |
| 18.OKULUMUZDA çalışan yönetici ve öğretim elemanları her zaman ödüllendirilir.  | <b>-0,19</b>         | <b>0,85</b> |
| 19.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.   | <b>-0,80</b>         | <b>0,43</b> |
| 20.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılırlar.  | <b>3,52</b>          | <b>0*</b>   |
| 21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.             | <b>-0,53</b>         | <b>0,60</b> |
| 22.OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.   | <b>2,04</b>          | <b>0,05</b> |
| 23.OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.  | <b>-1,78</b>         | <b>0,08</b> |
| 24.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar. | <b>-0,37</b>         | <b>0,72</b> |
| 25.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.               | <b>3,56</b>          | <b>0*</b>   |

**\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 2/ 58 t > 2.04**

Tablo 75’te öğretim elemanı ve yöneticilerin daha önceki meslek yaşamlarında aldıkları ceza değişkenine göre öğrenen okulda örgütsel engellerle ilgili görüşlerinin ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonuçlarından 16, 20 ve 25. önermelerde anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Örgütsel engellerle ilgili; hataların anında cezalandırılması ve günlük işlerin yoğunluğu yenilik yapmayı engellediği konularında ceza alan personel ile meslek yaşamında ceza almayan personel aralarında anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Çünkü öğrenen okulda personelin çalışmalarının motive edilmesi kadar okulda yapılacak öğrenen okul olma çabalarına engel olanlarında cezalandırılmaları yönetici ve öğretim elemanları arasında anlamlı farklılıklar oluşturduğu söylenebilir.

### 2.3.Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma ile İlgili Bulgu ve Yorumlar

**Tablo 76 :** Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Frekans, Yüzdeler, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyi ( F ile p ) Değerleri

| ÖĞRENEN OKULDA ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAYLA İLGİLİ GÖRÜŞLER   | Tercihler | Tercihler        |              |                     |              |                      | TOPLAM     | Aritmetik Ort.-Stand. Sapma | Güvenilirlik Katsayısı |
|--|-----------|------------------|--------------|---------------------|--------------|----------------------|------------|-----------------------------|------------------------|
|  |           | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılmıyorum | Katılmıyorum | Tamamen Katılmıyorum |            |                             |                        |
| GÖRÜŞLER   | GÖREV     | f %              | f %          | f %                 | f %          | f %                  | f %        | X SS                        | F p                    |
| 26.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında iletişim yoktur.   | 1.SINIF   | 45<br>13         | 116<br>33    | 79<br>22            | 75<br>21     | 37<br>11             | 352<br>100 | 2,83<br>1,20                | 12,07<br>0,00*         |
|  | 2.SINIF   | 44<br>10         | 110<br>25    | 86<br>20            | 107<br>24    | 93<br>21             | 440<br>100 | 3,21<br>1,30                |                        |
|  | PERSONEL  | 0<br>0           | 12<br>20     | 12<br>20            | 33<br>55     | 3<br>05              | 60<br>100  | 3,45<br>0,87                |                        |
|  | TOPLAM    | 89<br>10         | 238<br>28    | 177<br>21           | 215<br>25    | 133<br>16            | 852<br>100 | 3,07<br>1,25                |                        |
| 27.OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.   | 1.SINIF   | 17<br>05         | 29<br>08     | 32<br>09            | 141<br>40    | 133<br>38            | 352<br>100 | 3,97<br>1,11                | 18,22<br>0,00*         |
|  | 2.SINIF   | 49<br>11         | 68<br>16     | 40<br>09            | 128<br>29    | 155<br>35            | 440<br>100 | 3,61<br>1,38                |                        |
|  | PERSONEL  | 9<br>15          | 15<br>25     | 9<br>15             | 21<br>35     | 6<br>10              | 60<br>100  | 3,00<br>1,27                |                        |
|  | TOPLAM    | 75<br>09         | 112<br>13    | 81<br>10            | 290<br>34    | 294<br>34            | 852<br>100 | 3,72<br>1,29                |                        |
| 28.OKULUMUZDA ile diğer P.MY.O. ve Üniversiteler arasında iletişim güçlüdür.   | 1.SINIF   | 55<br>15         | 90<br>26     | 79<br>22            | 101<br>29    | 27<br>08             | 352<br>100 | 2,87<br>1,20                | 1,12<br>0,33           |
|  | 2.SINIF   | 94<br>21         | 102<br>23    | 75<br>17            | 119<br>27    | 50<br>11             | 440<br>100 | 2,83<br>1,33                |                        |
|  | PERSONEL  | 0<br>0           | 27<br>45     | 6<br>10             | 21<br>35     | 6<br>10              | 60<br>100  | 3,10<br>1,10                |                        |
|  | TOPLAM    | 149<br>17        | 219<br>26    | 160<br>19           | 241<br>28    | 83<br>10             | 852<br>100 | 2,87<br>1,27                |                        |
| 29.OKULUMUZDAN mezun olanların çalışacakları EMNİYET TEŞKİLATININ bir birimi olan İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimi çok iyidir. | 1.SINIF   | 28<br>08         | 51<br>15     | 146<br>41           | 91<br>26     | 36<br>10             | 352<br>100 | 3,15<br>1,05                | 1,88<br>0,15           |
|  | 2.SINIF   | 76<br>17         | 64<br>14     | 118<br>27           | 131<br>30    | 51<br>12             | 440<br>100 | 3,03<br>1,26                |                        |
|  | PERSONEL  | 3<br>05          | 18<br>30     | 12<br>20            | 12<br>20     | 15<br>25             | 60<br>100  | 3,30<br>1,27                |                        |
|  | TOPLAM    | 107<br>12        | 133<br>16    | 276<br>32           | 234<br>28    | 102<br>12            | 852<br>100 | 3,10<br>1,18                |                        |

|   |                 |           |           |           |           |          |            |              |                |
|---|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|--------------|----------------|
| <b>30.OKULUMUZDA bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.</b>                               | <b>1.SINIF</b>  | 75<br>21  | 109<br>31 | 69<br>20  | 74<br>21  | 25<br>07 | 352<br>100 | 2,61<br>1,23 | 5,55<br>0,00*  |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 105<br>24 | 134<br>30 | 75<br>17  | 109<br>25 | 17<br>04 | 440<br>100 | 2,54<br>1,20 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 30<br>50  | 3<br>05   | 18<br>30  | 9<br>15  | 60<br>100  | 3,10<br>1,18 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 180<br>21 | 273<br>32 | 147<br>17 | 201<br>24 | 51<br>6  | 852<br>100 | 2,61<br>1,22 |                |
| <b>31.OKULUMUZDA değişikliklerde her zaman öğrenciler olarak biz önce engel çıkarırız.</b>                    | <b>1.SINIF</b>  | 156<br>44 | 106<br>30 | 47<br>13  | 26<br>08  | 17<br>05 | 352<br>100 | 1,98<br>1,14 | 61,26<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 229<br>52 | 96<br>22  | 46<br>10  | 48<br>11  | 21<br>05 | 440<br>100 | 1,94<br>1,22 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 9<br>15   | 12<br>20  | 27<br>45  | 12<br>20 | 60<br>100  | 3,70<br>0,96 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 385<br>45 | 211<br>25 | 105<br>12 | 101<br>12 | 50<br>06 | 852<br>100 | 2,08<br>1,25 |                |
| <b>32.OKULUMUZDA genelde problemler hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.</b>                      | <b>1.SINIF</b>  | 72<br>20  | 89<br>25  | 87<br>25  | 67<br>19  | 37<br>11 | 352<br>100 | 2,73<br>1,27 | 0,12<br>0,89   |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 94<br>21  | 119<br>27 | 100<br>23 | 69<br>16  | 58<br>13 | 440<br>100 | 2,72<br>1,31 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 6<br>10   | 33<br>55  | 0<br>0    | 18<br>30  | 3<br>05  | 60<br>100  | 2,65<br>1,16 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 172<br>20 | 241<br>28 | 187<br>22 | 154<br>18 | 98<br>12 | 852<br>100 | 2,72<br>1,28 |                |
| <b>33.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.</b>         | <b>1.SINIF</b>  | 64<br>18  | 94<br>27  | 96<br>27  | 77<br>22  | 21<br>06 | 352<br>100 | 2,70<br>1,17 | 23,54<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 120<br>27 | 115<br>26 | 79<br>18  | 104<br>24 | 22<br>05 | 440<br>100 | 2,52<br>1,25 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 6<br>10   | 12<br>20  | 39<br>65  | 3<br>05  | 60<br>100  | 3,65<br>0,73 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 184<br>22 | 215<br>25 | 187<br>22 | 220<br>26 | 46<br>05 | 852<br>100 | 2,68<br>1,22 |                |
| <b>34.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları ile öğrenciler arasında ÖĞRENME konusunda rekabet vardır.</b> | <b>1.SINIF</b>  | 93<br>27  | 134<br>38 | 75<br>21  | 36<br>10  | 14<br>04 | 352<br>100 | 2,27<br>1,08 | 9,80<br>0,00*  |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 159<br>36 | 138<br>31 | 58<br>13  | 64<br>15  | 21<br>05 | 440<br>100 | 2,20<br>1,21 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 3<br>05   | 21<br>35  | 15<br>25  | 21<br>35  | 0<br>0   | 60<br>100  | 2,90<br>0,95 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 255<br>30 | 293<br>35 | 148<br>17 | 121<br>14 | 35<br>04 | 852<br>100 | 2,28<br>1,15 |                |
| <b>35.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları ile öğrenciler aralarında sık sık toplantılar olur.</b>       | <b>1.SINIF</b>  | 117<br>33 | 122<br>35 | 44<br>13  | 54<br>15  | 15<br>04 | 352<br>100 | 2,22<br>1,18 | 18,44<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 185<br>42 | 129<br>29 | 33<br>08  | 54<br>12  | 39<br>09 | 440<br>100 | 2,16<br>1,32 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 3<br>05   | 12<br>20  | 15<br>25  | 30<br>50  | 0<br>0   | 60<br>100  | 3,20<br>0,93 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 305<br>36 | 263<br>31 | 92<br>11  | 138<br>16 | 54<br>06 | 852<br>100 | 2,26<br>1,27 |                |

|  |                 |           |           |           |           |           |            |              |                |
|--|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------------|----------------|
| <b>36.OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliği mümkün değildir.</b>                                | <b>1.SINIF</b>  | 63<br>18  | 83<br>23  | 75<br>21  | 62<br>18  | 69<br>20  | 352<br>100 | 2,97<br>1,38 | 17,76<br>0,00* |
|  | <b>2.SINIF</b>  | 74<br>17  | 77<br>17  | 68<br>16  | 93<br>21  | 128<br>29 | 440<br>100 | 3,28<br>1,46 |                |
|  | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 3<br>05   | 9<br>15   | 27<br>45  | 21<br>35  | 60<br>100  | 4,10<br>0,83 |                |
|  | <b>TOPLAM</b>   | 137<br>16 | 163<br>19 | 152<br>18 | 182<br>21 | 218<br>26 | 852<br>100 | 3,21<br>1,42 |                |
| <b>37-Tüm öğrenciler BALIKESİR OKULUMUZDA'NU kendi evleri gibi bilirler.</b>                       | <b>1.SINIF</b>  | 143<br>40 | 70<br>20  | 55<br>16  | 59<br>17  | 25<br>07  | 352<br>100 | 2,29<br>1,33 | 1,24<br>0,29   |
|  | <b>2.SINIF</b>  | 190<br>43 | 81<br>18  | 55<br>13  | 60<br>14  | 54<br>12  | 440<br>100 | 2,33<br>1,44 |                |
|  | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 39<br>65  | 6<br>10   | 15<br>25  | 0<br>0    | 60<br>100  | 2,60<br>0,86 |                |
|  | <b>TOPLAM</b>   | 333<br>39 | 190<br>22 | 116<br>14 | 134<br>16 | 79<br>9   | 852<br>100 | 2,33<br>1,37 |                |
| <b>38.OKULUMUZDA uygun araştırma ve inceleme ortamı yoktur.</b>                                    | <b>1.SINIF</b>  | 34<br>10  | 63<br>18  | 34<br>10  | 110<br>31 | 111<br>31 | 352<br>100 | 3,57<br>1,34 | 0,70<br>0,50   |
|  | <b>2.SINIF</b>  | 63<br>14  | 60<br>14  | 53<br>12  | 139<br>32 | 125<br>28 | 440<br>100 | 3,46<br>1,39 |                |
|  | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 12<br>20  | 15<br>25  | 27<br>45  | 6<br>10   | 60<br>100  | 3,45<br>0,92 |                |
|  | <b>TOPLAM</b>   | 97<br>11  | 135<br>16 | 102<br>12 | 276<br>32 | 242<br>29 | 852<br>100 | 3,50<br>1,34 |                |
| <b>39.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.</b>         | <b>1.SINIF</b>  | 96<br>27  | 96<br>27  | 76<br>22  | 65<br>19  | 19<br>05  | 352<br>100 | 2,47<br>1,22 | 12,45<br>0,00* |
|  | <b>2.SINIF</b>  | 138<br>31 | 113<br>26 | 76<br>17  | 77<br>18  | 36<br>08  | 440<br>100 | 2,45<br>1,31 |                |
|  | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 18<br>30  | 9<br>15   | 30<br>50  | 3<br>05   | 60<br>100  | 3,30<br>0,96 |                |
|  | <b>TOPLAM</b>   | 234<br>27 | 227<br>27 | 161<br>19 | 172<br>20 | 58<br>07  | 852<br>100 | 2,52<br>1,27 |                |
| <b>40.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi bir şeyler öğrenmeye teşvik ederler.</b> | <b>1.SINIF</b>  | 44<br>13  | 71<br>20  | 71<br>20  | 126<br>36 | 40<br>11  | 352<br>100 | 3,13<br>1,22 | 43,16<br>0,00* |
|  | <b>2.SINIF</b>  | 129<br>29 | 96<br>22  | 81<br>19  | 111<br>25 | 23<br>05  | 440<br>100 | 2,55<br>1,28 |                |
|  | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 6<br>10   | 9<br>15   | 30<br>50  | 15<br>25  | 60<br>100  | 3,90<br>0,89 |                |
|  | <b>TOPLAM</b>   | 173<br>20 | 173<br>20 | 161<br>19 | 267<br>32 | 78<br>09  | 852<br>100 | 2,88<br>1,29 |                |
| <b>41.OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.</b>                          | <b>1.SINIF</b>  | 93<br>26  | 120<br>34 | 62<br>18  | 57<br>16  | 20<br>06  | 352<br>100 | 2,40<br>1,19 | 32,11<br>0,00* |
|  | <b>2.SINIF</b>  | 175<br>40 | 125<br>28 | 65<br>15  | 59<br>13  | 16<br>04  | 440<br>100 | 2,12<br>1,18 |                |
|  | <b>PERSONEL</b> | 0<br>0    | 15<br>25  | 12<br>20  | 27<br>45  | 6<br>10   | 60<br>100  | 3,40<br>0,97 |                |
|  | <b>TOPLAM</b>   | 268<br>31 | 260<br>31 | 139<br>16 | 143<br>17 | 42<br>05  | 852<br>100 | 2,33<br>1,21 |                |

|   |                 |           |           |           |           |           |            |              |                |
|---|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------------|----------------|
| <b>42.Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenciyi öğrenmeye yöneltilir.</b>                                  | <b>1.SINIF</b>  | 75<br>21  | 88<br>25  | 82<br>23  | 88<br>25  | 19<br>05  | 352<br>100 | 2,68<br>1,21 | 11,46<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 142<br>32 | 121<br>27 | 77<br>18  | 77<br>18  | 23<br>05  | 440<br>100 | 2,35<br>1,24 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 6<br>10   | 18<br>30  | 6<br>10   | 30<br>50  | 0<br>0    | 60<br>100  | 3,00<br>1,10 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 223<br>26 | 227<br>27 | 165<br>19 | 195<br>23 | 42<br>05  | 852<br>100 | 2,53<br>1,23 |                |
| <b>43.Tüm toplantı ve görüşmelerde öğrenci görüşleri değerlendirilir.</b>   | <b>1.SINIF</b>  | 149<br>42 | 100<br>28 | 54<br>15  | 40<br>12  | 09<br>03  | 352<br>100 | 2,03<br>1,12 | 42,21<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 229<br>52 | 106<br>24 | 45<br>10  | 47<br>11  | 13<br>03  | 440<br>100 | 1,88<br>1,14 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 3<br>05   | 9<br>15   | 15<br>25  | 33<br>55  | 0<br>0    | 60<br>100  | 3,30<br>0,90 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 381<br>45 | 215<br>25 | 114<br>13 | 120<br>14 | 22<br>03  | 852<br>100 | 2,04<br>1,17 |                |
| <b>44.OKULUMUZDA herkes ekip ruhu ve bilinciyle hareket eder.</b>   | <b>1.SINIF</b>  | 97<br>27  | 109<br>31 | 73<br>21  | 49<br>14  | 24<br>07  | 352<br>100 | 2,41<br>1,21 | 8,19<br>0,00*  |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 158<br>36 | 130<br>29 | 68<br>15  | 64<br>15  | 20<br>05  | 440<br>100 | 2,22<br>1,20 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 6<br>10   | 15<br>25  | 24<br>40  | 12<br>20  | 3<br>05   | 60<br>100  | 2,85<br>1,02 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 261<br>31 | 254<br>30 | 165<br>19 | 125<br>15 | 47<br>05  | 852<br>100 | 2,34<br>1,21 |                |
| <b>45.OKULUMUZDA'NUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından desteklenir.</b> | <b>1.SINIF</b>  | 54<br>15  | 58<br>17  | 79<br>22  | 80<br>23  | 81<br>23  | 352<br>100 | 3,21<br>1,37 | 11,19<br>0,00* |
|   | <b>2.SINIF</b>  | 123<br>28 | 91<br>21  | 68<br>15  | 86<br>20  | 72<br>16  | 440<br>100 | 2,75<br>1,45 |                |
|   | <b>PERSONEL</b> | 9<br>15   | 15<br>25  | 18<br>30  | 18<br>30  | 0<br>0    | 60<br>100  | 2,75<br>1,05 |                |
|   | <b>TOPLAM</b>   | 186<br>22 | 164<br>19 | 165<br>19 | 184<br>22 | 153<br>18 | 852<br>100 | 2,94<br>1,41 |                |

\*p< .05

Tablo 76 incelendiğinde öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili yirmi önermeye yönetici ve öğretim elemanları ile 1. ve 2. sınıfta eğitim ve öğrenimlerine devam etmekte olan öğrencilerin katılma dereceleri, yüzdeleri, bunların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ile anlamlılık düzeyi (F ve p ) değerleri görülmektedir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Yönetici ve öğretim elemanları arasında iletişim güçlüdür.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %28 katılmıyorum, en az %10 hiç katılmıyorum tercihi olduğu tablo 42’den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,83 , 2.sınıfların X: 3,12 , personelin X: 3,45 ve genel aritmetik ortalamasının X: 3,07 kısmen katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 77:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri)

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| 26.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında iletişim yoktur. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .00      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | personel   | .39      |
|  | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | 2.sınıf    | .39      |

\*p< .05

Tablo 77’teki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmakla birlikte personel ile 2.sınıf öğrenci gurubu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yani öğrenen bir okulun önemli bir ilkesi olan tüm organizasyon elemanları, katılımcıları arasında bulunması gereken iletişim burada 1.sınıf öğrencileri tarafından %46 oranında, personel tarafından da %20 oranında olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Birinci sınıf öğrencilere göre ikinci sınıf öğrenciler okuldaki iletişimin olduğuna katılma oranları %65’tir. Bu da öğrenci ve personel arasında 2. sınıfların okulda geçirmiş oldukları deneyim ve yaşantılar konunun daha iyi kavranıp yorumlanması ve açıklığa çıkmasında belirleyici unsur olduğu düşünülebilir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Okulumuzda hiyerarşi ve statü hakimdir.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %34 katılıyorum – tamamen katılıyorum, en az %9 hiç katılmıyorum tercihi olduğu tablo 42’den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 3,97 , 2.sınıfların X: 3,61 , personelin X: 3,00 ve genel aritmetik ortalamasının X: 3,72 katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu

p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 78:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrenci Görüşlerinin Varyans Analizi ( p - Değerleri)

| GÖRÜŞ                                      | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| 27.OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .00      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 78'deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır. Öğrenen bir okulda bulunması gereken tüm organizasyon elemanları, katılımcıları arasında iletişim kanallarının açık olmasıdır. Organizasyonda tüm birimler üzerine düşen görevleri yerine getirdiği oranda organizasyon hedeflenen bireylerinin tamamının öğrenmesi mümkün olacaktır. Bu nedenle görevlerin yerine getirilmesinde sorumluluk ve yetkileri belirleyen hiyerarşi ve bu yetkilerden kaynağını alan statüler öğrenen okulun oluşmasında olumlu katkı unsurlarıdır. Ancak P.M.Y.O.'da mesleğin gerektirdiği emir komuta zinciri ile öğrenen okuldaki öğrenmeyi tüm bireylere yayılmasını sağlayacak olan görev bilinci ve sorumlulukları şeklinde anlaşılmadığı düşüncesini akla getirmektedir. Çünkü öğrenci guruplarının hiyerarşi ve statünün hakim olması konusunda %73 ile %78 oranında katılıyorum tercihini kullanmışlardır. Personel ise %60 oranında katılma tercihini kullanması anlamlı farkın ortaya çıkmasına neden olmuş olabilir düşüncesindeyiz.Yani okula hiyerarşi ve statünün hakim olması öğrenmeyi engellediği şeklinde yorumlayabiliriz.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Diğer P.M.Y.O. ‘ları ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %28 katılıyorum, en az %10 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42'den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,87 , 2.sınıfların X: 2,83 , personelin X: 3,10 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,87 kısmen katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,33 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farka rastlanamamıştır. Yani öğrenen bir okulun önemli bir ilkesi olan tüm organizasyonlarla iletişim halinde bulunma prensiplerine uygun hareket edildiği anlaşılmaktadır. Bir önceki madde de yer alan iletişimin öğrenci ve personel arasında algılanmasında anlamlı farklılıklar bize okul içindeki iletişimde problem yaşanırken okul dışındaki benzer organizasyon arasında iyi bir dialogun bulunduğuna işaret etmektedir ki iyi bir polis eğitimi



ve polis imajı açısından toplumun diğer kesimleri ile aralarında iletişimin sürdürülmesinin yararlı olabileceği öğrenen okul olmada önemli bir adımın atılmış olduğuna işaret sayılabilir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “İl Emniyet Müdürlüğü ile iletişim iyidir.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %32 kısmen katılıyorum, en az %12 hiç katılmıyorum- tamamen katılıyorum tercihinin kullanıldığı tablo 42’den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 3,15 , 2.sınıfların X: 3,03 , personelin X: 3,30 ve genel aritmetik ortalamasının X: 3,10 kısmen katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,15 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel gruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Polis Meslek Yüksek Okulu ile mezunların çalışma birimi olan İl Emniyet Müdürlüğü arasında olumlu bir iletişimin bulunması okul (Teori Birimi) ile onun uygulamasının (Uygulama- Pratik Birimi) arasındaki güçlü iletişim köprülerinin bulunduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “İyi bir eğitim ve öğretim için bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.” Görüşüyle ilgili olarak en fazla %32 katılmıyorum, en az %6 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,61 , 2.sınıfların X: 2,54 , personelin X: 3,10 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,61 kısmen katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel gruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 79:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri)

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| 30.OKULUMUZDA bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .70      |
|  |            | personel   | .02      |
|  | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .70      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | personel   | 1.sınıf    | .02      |
|  |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 79’deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılma ile birlikte 1.sınıf öğrenci ile 2.sınıf öğrenci gurubu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yani öğrenen bir okul için önemli bir konuda bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşma fırsatlarının her zaman mümkün olmasıdır. Öğrenci gurupları okulda bu fırsatları bulma konusunda katılmıyorum ile kısmen katılıyorum (X:2,61 – X:2,54 arasında) tercihlerini kullanmışlardır. Fakat personel tercihi X=3,10 kısmen katılıyorum tercihinin biraz geçmiş olması aralarında bu farkın oluşmasına neden olacağı şeklinde değerlendirilebilir. Öğrenen

okuldaki bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşma her zaman mümkün olması gerekirken öğrenciler böyle olmadığını okulda yaşayarak görmüşlerdir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %45 hiç katılmıyorum, en az %6 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 1,98 , 2.sınıfların X: 1,94 , personelin X: 3,70 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,08 katılmıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel gruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 80:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p –Değerleri)

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| 31.OKULUMUZDA değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .90      |
|   |            | personel   | .00      |
|   | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .90      |
|   |            | personel   | .00      |
|   | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|   |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 80’deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci grupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmalı birlikte 1.sınıf öğrenciler ile 2.sınıf öğrenci grubu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Her bir ilerleme bir yenilikle ve her yenilikte bir değişimle başlar. Bu değişimin yaşanması kendi kendine öğrenmeyi okulda bulunan tüm katılımcıların değişimini yani öğrenme hamlelerine bağlıdır. Okulda bulunan öğrenciler kendi aralarında hiçte azımsanmayacak bir oranda %74 değişime engel olarak yönetici ve öğretim elemanlarını göstermeleri manidardır. Yani öğrenci grupları ile personel arasındaki farkın manidarlığı öğrencinin öğrenme için değişimin olmasını kabul ederlerken personelin bu direnç gösterdiğini işaret etmeleri çok düşündürücüdür.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Genelde problemler hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.” görüşüyle ilgili olarak en fazla %28 katılmıyorum, en az %12 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’ den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,73 , 2.sınıfların X: 2,72 , personelin X: 2,65 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,72 kısmen katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,89 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel gruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Öğrenen okuldaki problemlerin mevzuat boşluklarından kaynaklandığı konusunda bütün grupların aritmetik

ortalamaları katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasında (X:2,73 – X:2,65) tercih kullanmışlardır. Ancak personelin %65 mevzuat boşluğuna katılmıyorum tercihinin kullanırken 2. sınıf öğrencilerin ancak %48’i katılmıyorum tercihinde olmaları düşündürücüdür..

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Okulda eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.” görüşüyle ilgili olarak en fazla %26 katılıyorum, en az %5 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’ den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,70 , 2.sınıfların X: 2,52 , personelin X: 3,65 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,68 kısmen katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 81:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p – Değerleri)

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| 33.OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .11      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .11      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 81’deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları kendi aralarında anlamlı bir farka rastlanmazken personel ile öğrenci gurupları arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır. Öğrenen okulda yenilik ve değişimlerin motor gücü okul yapısının esnek ve dinamik bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Bu konuda personel okuldaki yapının olabildiğince esnek olduğu konusunda %90 katılıyorum tercihinin kullanmışlardır. Öğrenci gurupları bu konuda %55 - %47 oranında katılıyorum tercihinin kullanmışlardır. Yine bu konuyla ilgili olarak okulda hiyerarşi ve statünün hakim olduğu yönünde öğrenci gurupları %87 oranında katılıyorum tercihinin kullanmışlarken personel de bu konuda %60 oranında katılıyorum tercihinin kullanmıştı. Bu küçük fark gibi gözükse de rakamların sonuçlarından; öğrenciler personelin yeterince değişim, yenilik taraftarı olarak görmemektedir. Personelde öğrenen okul olmada kendini değişim ve yenileşme çabası içerisinde değerlendirmektedir. Ayrıca meslek hiyerarşi ve statünün hakim olduğu bir güç hakim olduğundan daha çok yenileşmeden yana tercihinin kullanmışlardır.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Yönetici ve öğretim elemanları aralarında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %35 katılmıyorum, en az %4 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’ den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,27 , 2.sınıfların X: 2,20 , personelin

X: 2,90 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,28 katılmıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 82:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| 34.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .77      |
|   |            | personel   | .00      |
|   | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .77      |
|   |            | personel   | .00      |
|   | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|   |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 82’ deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları kendi aralarında anlamlı fark bulunmazken, personel ile öğrenci gurupları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Rekabet bilindiği gibi çalışmalarda teşvik edici bir lokomotif unsurdur. Ancak bu lokomotifin öncülük etmesi gereken personel olması gerekirken öğrenmeye katkıda bulunmaları öğrenciler tarafından %35 ile %33 oranında katılma tercihini kullanmışlardır. Aynı konudaki personel tercihi %60 katılma düzeyindedir. Bu fark sonucun anlamlı çıkışında etkin rol almış olabilir düşüncesindeyiz.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Okulumuzdaki toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır.” görüşüyle ilgili olarak en fazla %36 hiç katılmıyorum, en az %6 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’ den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,22 , 2.sınıfların X: 2,16 , personelin X: 3,20 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,26 katılmıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 83:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p – Değerleri )

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| 35.OKULUMUZDA toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | ,79      |
|   |            | personel   | .00      |
|   | 2.sınıf    | 1.sınıf    | ,79      |
|   |            | personel   | .00      |
|   | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|   |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 83' teki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmakla birlikte 1.sınıf öğrenciler ile 2.sınıf öğrenci gurubu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Okuldaki tüm etkinliklerin öğrenmeyi teşvik etmesi, cesaretlendirmesi için yapılan toplantıların da bireylerin öğrenme etkinliklerini artırmasına katkıda bulunması gereklidir. Konuya bu açıdan bakıldığında öğrenci guruplarının toplantıların öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmesi konusuna %68 ile %71 oranında katılmıyorum tercihi kullandıkları tespit edilmiştir. Aynı konuda personel ise %25 oranında katılmıyorum tercihi kullanarak bu farkı anlamlı kılmış olabilir.Yani okulda yapılan toplantıların öğrenmeye katkıda bulunma hale getirilmesi ve etkinleştirilmesi sonucuna varabiliriz.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Okulumuzda yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç vardır.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %26 tamamen katılıyorum, en az %16 hiç katılmıyorum tercihi olduğu tablo 42' den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,97 , 2.sınıfların X: 3,28 , personelin X: 4,10 ve genel aritmetik ortalamanın X: 3,21 kısmen katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 84:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p - Değerleri )

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| 36.OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .01      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .01      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 84' teki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır. Öğrenen okuldaki değişimi başaracak yeni zihniyet değişikliği konusunda öğrenci gurupları %41 ile %34 oranında katılmıyorum tercihi kullanmışlardır. Aynı konuda personelin ancak %5'i katılmıyorum - %95'i de zihniyet değişikliğine katılıyorum tercihi kullanarak bu farkı anlamlı kılmış olabilir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Yönetici ve öğretim elemanları için uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur.” görüşüyle ilgili olarak en fazla %39 hiç katılmıyorum, en az %9 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 23'ten anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,29 , 2.sınıfların X: 2,33 , personelin X: 2,60 ve genel aritmetik ortalamanın X: 2,33 katılmıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans

analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,29 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Okulda gurup halinde öğrenme teşvik edilir.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %32 katılıyorum, en az %11 hiç katılmıyorum tercihi olduğu tablo 42’ den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 3,57 , 2.sınıfların X: 3,46 , personelin X: 3,45 ve genel aritmetik ortalamasının X: 3,50 katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,50 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Öğrenen okuldaki önemli konulardan birinin de gurup halinde öğrenmenin teşvik edilmesi gerekir. Ancak yapılan araştırmada öğrenci guruplarında %71 - %72 oranında katılıyorum personelin ise %80 oranında katılıyorum tercihi ile katıldıklarından anlamlı bir fark bulunamamış olabilir. Dolayısıyla polis okulunda gurup halinde öğrenmenin teşvik edilip cesaretlendirilmesi öğrenen okul olmada olumlu bir adım olarak değerlendirilebilir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşır.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %27 hiç katılmıyorum - katılmıyorum, en az %7 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 23’ten anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,47 , 2.sınıfların X: 2,45 , personelin X: 3,30 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,52 kısmen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’ den ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 85:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| 39.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .98      |
|   |            | personel   | .00      |
|   | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .98      |
|   |            | personel   | .00      |
|   | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|   |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 85’ deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır. 1.sınıf öğrenciler ile 2.sınıf öğrenci gurupları arasında anlamlı bir farka rastlanmazken personelle öğrenci gurupları arasındaki farkın nedeni ; öğrencilerin personele göre yenilik ve teknolojide meydana gelen değişiklikleri personelden daha önce takip etmeleridir. Çağımızda kullanılan bilgiye ulaşma yollarının artması ve öğrenciler

tarafından personelden daha hızlı bir şekilde gelişmeleri takip ettikleri için personel ile aralarında bu yüksek beklentilerin karşılanmaması nedeniyle fark oluşmasına neden olmuş olabilir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %32 katılıyorum, en az %9 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’ den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 3,13 , 2.sınıfların X: 2,55 , personelin X: 3,90 ve genel aritmetik ortalamanın X: 2,88 kısmen katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğunu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 86:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| 40.OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .00      |
|   |            | personel   | .00      |
|   | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .00      |
|   |            | personel   | .00      |
|   | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|   |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 86’ daki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır. Personel, öğrenciyi uygulamalı eğitimine %90, 1.sınıf öğrenci gurupları da %67 oranında katıldıklarını ifade etmişlerdir. Aynı konu için 2.sınıf öğrenci gurubu ise %49 oranında katılarak %51 oranındaki katılmıyorum tercihini kullanarak eğitimlerinde uygulamanın teşvik edilmediği inançları bu anlamlı farkın oluşmasına neden olmuş olabilir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %31 hiç katılmıyorum - katılmıyorum, en az %5 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’ den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,40 , 2.sınıfların X: 2,12 , personelin X: 3,40 ve genel aritmetik ortalamanın X: 2,33 katılmıyorum tercihi ortaya çıkmıştır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğunu anlaşılmaktadır.

**Tablo 87:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| 41.OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .00      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 87’ deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır. Okuldaki mevcut uygulamaların öğrenmeyi teşvik etmesi, motivasyonu artırması öğrenen okulun özelliklerindedir. Ancak araştırma konusu personel uygulamaların motivasyonu artırıcı etkisi olduğu konusunda %75 oranında katılıyorum tercihi kullanarak düşüncelerini açıklamışlardır. 1.sınıf öğrenci gurubu okuldaki uygulamaların motive edici etkilerine %40 oranında katılıyorum tercihi ile katılmışlardır. Buna karşılık 2.sınıf öğrenci gurubunun ise %68’ i katılmıyorum tercihi ile düşüncelerini ifade etmişlerdir. Bu rakamlardan da anlaşılacağı gibi personelin uygulamalarda motive edici çalışmaları eksik kaldığı veya motivasyon artırıcı çalışmalara katkılarının az olduğu söylenebilir. Başka bir değerlendirme şekliyle de öğrencilerin uygulamalardan önce personel tarafından iyi motive edilmediği düşüncesi ortaya çıkmış olabilir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmaya ilgili olarak “Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %27 katılmıyorum, en az %5 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’ den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,68 , 2.sınıfların X: 2,35 , personelin X: 3,00 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,53 kısmen katılıyorum tercihi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 88:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| 42.Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .00      |
|   |            | personel   | .18      |
|   | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .00      |
|   |            | personel   | .00      |
|   | personel   | 1.sınıf    | .18      |
|   |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05



Tablo 88’deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır. 1.sınıf öğrenciler ile personel arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Çünkü denetim ve teftişlerin öğrenmeye yönelik olduğu konusunda personel %40 , 1.sınıf öğrenci gurubu da %46 oranında katılmıyorum tercihinin kullanarak ortak noktada buluşmuşlardır. 2.sınıf öğrenci gurubu denetim ve teftişlerin öğrenmeye yönelik olduğu konusunda %59 oranında katılmıyorum tercihinin kullanarak katılmışlardır. Öğrenen organizasyonlarda tüm etkinliklerde olduğu gibi denetim ve teftiş faaliyetlerinin de öğrenmeye yönelik olması, bireysel ve gurup halinde öğrenmenin cesaretlendirmesi beklenen hedeflerdendir. Araştırma konumuz içersinde elde ettiğimiz verilerden okuldaki denetim ve teftiş faaliyetlerinin öğrenmeye yönelik olarak işlemediği yönündeki düşüncenin hakim olduğu söylenebilir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Okulumuzda tüm toplantı ve görüşmelerde, öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirmeye alınır.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %45 hiç katılmıyorum, en az %3 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,03 , 2.sınıfların X: 1,88 , personelin X: 3,30 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,04 katılmıyorum tercihinin kullanıldığı anlaşılmaktadır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğunu anlaşılmaktadır.

**Tablo 89:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p –Değerleri)

| GÖRÜŞ  | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|--|------------|------------|----------|
| 43.OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde, öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .17      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .17      |
|  |            | personel   | .00      |
|  | personel   | 1.sınıf    | .00      |
|  |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 89’deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci guruplarının kendi aralarında anlamlı bir farka rastlanmaz iken öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır. Öğrenen okulda sık sık bireylerin öneri ve görüşlerinin alınması gereklidir. Alınan bu görüş ve önerilerinde dikkate alınarak gerekli düzenlemelerin yapılması öğrenmenin doğasıdır. Öğrenmenin bireysel ve gurup halinde gerçekleşmesi için de bu fikir ve önerilerin değerlendirilmesine ihtiyaç vardır. 1.sınıf ve 2.sınıfta bulunan öğrencilerin %70 -75 oranında bu konuya katılmadıklarını beyan etmişlerdir. Aynı konudaki personel tercihi ise %20 oranında olduğu gözlemlenmektedir. Bu fark toplantı ve görüşmelerde ortaya çıkan fikir ve

önerilerin değerlendirilmediği şeklinde düşünülebilir. Okuldaki mali kaynakların yetersizliğinden öğrencilerin ileri sürdüğü veya gündeme getirdikleri fikir ve öneriler personel tarafından dikkate alınmadığı şeklinde de değerlendirilerek bu anlamlı farklılığı ortaya çıkarmış olabilir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “Herkes ekip anlayışı içersinde çalışır.” Önermesi ile ilgili olarak en fazla %31 hiç katılmıyorum, en az %5 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’ den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 2,41 , 2.sınıfların X: 2,22 , personelin X: 2,85 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,34 katılmıyorum tercihinin olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani araştırmaya katılan öğrenci ve personel gruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğunu anlaşılmaktadır.

**Tablo 90:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| 44.OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içersinde çalışır. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .08      |
|   |            | personel   | .04      |
|   | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .08      |
|   |            | personel   | .00      |
|   | personel   | 1.sınıf    | .04      |
|   |            | 2.sınıf    | .00      |

\*p< .05

Tablo 90’ daki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunduğu öğrenci gurupları kendi aralarında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Öğrenen okulda öğrenmenin bireysel olduğu kadar ekip halinde de olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında söz konusu okuldaki araştırmadaki öğrencilerin ekip halinde öğrenme etkinlikleriyle ilgili olarak 1.sınıf öğrenciler %42, 2.sınıf öğrenciler %35 oranında katılıyorum tercihi ile bu fikre katılmışlardı. Personelin aynı konudaki düşüncesi %65 oranında katılıyorum olarak ortaya çıkmıştır. Bu fark bize öğrenci gurupları ile personelin öğrenmeyi ekip halinde yapmadıkları veya yapılan öğrenme etkinliklerinin öğrenci tarafından ekip çalışması yerine bireysel öğrenmelerin öne çıktığı şeklinde yorumlanabilir.

Öğrenen Okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak “MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrenci tarafından paylaşılır.” Görüşüyle ilgili olarak en fazla %22 hiç katılmıyorum - katılıyorum, en az %18 tamamen katılıyorum tercihi olduğu tablo 42’ den anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre 1.sınıfların X: 3,21 , 2.sınıfların X: 2,75 , personelin X: 2,75 ve genel aritmetik ortalamasının X: 2,94 kısmen katılıyorum tercihi ortaya çıkmıştır. Yapılan varyans analizi ANOVA Testi sonucu p: 0,00 değerini aldığı yani

araştırmaya katılan öğrenci ve personel guruplarının kendi aralarında anlamlı farkın bulunduğunu anlaşılmaktadır.

**Tablo 91:** Yönetici ve Öğretim Elemanları ile Öğrencilerin Görüşlerinin Varyans Analizi (p -Değerleri )

| GÖRÜŞ   | DEĞİŞKEN-1 | DEĞİŞKEN-2 | p DEĞERİ |
|---|------------|------------|----------|
| 45.OKULUMUZUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır. | 1.sınıf    | 2.sınıf    | .00      |
|   |            | personel   | .06      |
|   | 2.sınıf    | 1.sınıf    | .00      |
|   |            | personel   | .10      |
|   | personel   | 1.sınıf    | .06      |
|   |            | 2.sınıf    | .10      |

\*p< .05

Tablo 91’ deki ayrıntılı varyans analizi Scheffe testi sonucu öğrenci gurupları ile personel arasında anlamlı bir farkın bulunmazken 1.sınıf öğrenciler ile 2.sınıf öğrenci gurupları arasında anlamlı farklılıkların olduğu anlaşılmaktadır. İki binli yılların başında olduğumuz günümüzde bir çok alanda meydana gelen değişiklik ve yeniliklere paralel olarak polis vizyonunda da değişiklikler gözlenmektedir. Polisin; yaşadığı ve güvenlik hizmeti vermekle zorunlu olduğu toplum yapısından anlayan, hukukun üstünlüğüne inanarak koruyan, insan haklarına saygıyı yaşam şeklini dönüştürmüş, iletişim kurma becerisine sahip, teknolojik yeterliliği olan ve halkla empatik iletişim kurabilme donanımları olan bir vatandaşdır. Bu anlamdaki vizyonu yerine getirmeye hazırlıklı misyonları kabul etme olarak 1. sınıf öğrenci gurubu %68 oranında, 2.sınıf öğrenci gurubu %51 oranında katılıyorum tercihi kullanırlarken personelde %60 oranında katılıyorum tercihi kullanmıştır. Milenyum vizyonunu ve buna ait misyonun yerine getirilebilmesi için algılama düzeyindeki farklılıklar öğrenci gurupları arasında anlamlı fark meydana getirmiş olabilir düşüncesindeyiz.

**Tablo 92 :** Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Araştırmaya Katılan Deneklerin Guruplara Göre Dağılım Sayıları, Aritmetik Ortalamalar, t ve p Değerleri

| GRUPLAR  | f   | X    | t     | p  |
|----------|-----|------|-------|----|
| Öğrenci  | 792 | 2.43 | 24.30 | 0* |
| Personel | 60  | 3.04 | 35.81 | 0* |

\*p< .05

Tablo 92’de ise örgütsel engellerle ilgili öğrenciler ile okulda bulunan yönetici ve öğretim elemanlarının katılma değerleri görülmektedir. Tablo 92’den de anlaşılacağı gibi öğrencilerin öğrenen okulda öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili yirmi önermeye katılma

değerlerinin aritmetik ortalaması X: 2.43 katılmıyorum iken yönetici ve öğretim elemanlarının ise X: 3.04 kararsızım düzeyinde olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizi t testine göre de p anlamlılık değerlerinden de iki grup arasında anlamlı farklılık olduğu tesbit edilmiştir. Öğrenci ve Personelin Polis Meslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olabilmesindeki öğrenen okul kültürünü oluşturmayı algılama konusunda kararsızlık tercihlerinin yapılan t testiylede anlamlı olmadığı anlaşılmakla henüz öğrenen okullun öğrenen okul kültürünün oluşturulmadığı sonucuna varabiliriz.

### 2.3.1.Öğrencilerin Kişisel Özellik Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

**Tablo 93:** Öğrencilerin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ                                | GRUPLAR ARASI |      | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık Düzeyi |
|--|---------------|------|----------|------|-------------------|
|  | K.T.          | K.O. | K.T.     | K.O. |                   |
| 26-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim güçlüdür.                                     | 13,26         | 4,42 | 1268,91  | 1,61 | 2.75 – 0.04*      |
| 27-OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.   | 6,35          | 2,12 | 1296,54  | 1,65 | 1.29 – 0.28       |
| 28-Balıkesir PMYO ile diğer PMYO ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.                          | 0,89          | 0,3  | 1298,12  | 1,65 | 0.18 – 0.91       |
| 29-Yönetici ve öğretim elemanları olarak İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimimiz çok iyidir.                     | 0,83          | 0,28 | 1093,44  | 1,39 | 0.2 – 0.9         |
| 30-PMYO'DA iyi bir eğitim ve öğretim için, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.          | 1,55          | 0,52 | 1169,91  | 1,49 | 0.35 – 0.79       |
| 31-OKULUMUZDA değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar.                                    | 7,65          | 2,55 | 1107,22  | 1,41 | 1.81 – 0.14       |
| 32-OKULUMUZDA genelde problemler, hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.                             | 2,12          | 0,71 | 1328,05  | 1,69 | 0.42 – 0.74       |
| 33-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.                 | 0,53          | 0,18 | 1176,13  | 1,49 | 0.12 – 0.95       |
| 34-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır.              | 1,79          | 0,6  | 1054,53  | 1,34 | 0.45 – 0.72       |
| 35-OKULUMUZDA toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır.                    | 0,76          | 0,26 | 1266,68  | 1,61 | 0.16 – 0.92       |
| 36-OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var.   | 6,16          | 2,05 | 1628,14  | 2,07 | 0.99 – 0.4        |
| 37-PMYO'DA yönetici ve öğretim elemanları için uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur.               | 1,01          | 0,34 | 1548,81  | 1,97 | 0.17 – 0.92       |
| 38-OKULUMUZDA grup halinde öğrenme teşvik edilir.  | 6,66          | 2,22 | 1491,26  | 1,89 | 1.17 – 0.32       |
| 39-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.                            | 2,80          | 0,93 | 1276,14  | 1,62 | 0.58 – 0.63       |
| 40-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler.                    | 10,92         | 3,64 | 1308,67  | 1,66 | 2.19 – 0.09       |
| 41-OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.   | 6,97          | 2,32 | 1126,03  | 1,43 | 1.63 – 0.18       |
| 42-Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir.  | 9,43          | 3,14 | 1204,57  | 1,53 | 2.06 – 0.11       |
| 43-OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır.                | 1,97          | 0,66 | 1019,11  | 1,29 | 0.51 – 0.68       |
| 44-OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içerisinde çalışır.   | 5,84          | 1,95 | 1162,99  | 1,48 | 1.32 – 0.27       |
| 45-OKULUMUZDANUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır. | 6,77          | 2,26 | 1627,02  | 2,07 | 1.09 – 0.35       |

\*p < .05 Serbestlik derecesi: 3/791 F > 2.52

**Tablo 94:** Öğrencilerin Lise Türü Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınaması (Varyans Analizi)

| ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ                                | GRUPLAR ARASI |      | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık Düzeyi |
|--|---------------|------|----------|------|-------------------|
|  | K.T.          | K.O. | K.T.     | K.O. |                   |
| GÖRÜŞLER   |               |      |          |      |                   |
| 26-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim güçlüdür.                                     | 8,57          | 2,86 | 1273,6   | 1,62 | 1.77 – 0.15       |
| 27-OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.   | 5,23          | 1,74 | 1297,66  | 1,65 | 1.06 – 0.37       |
| 28-Balıkesir PMYO ile diğer PMYO ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.                          | 5,09          | 1,7  | 1293,92  | 1,64 | 1.03 – 0.38       |
| 29-Yönetici ve öğretim elemanları olarak İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimimiz çok iyidir.                     | 4,81          | 1,60 | 1089,46  | 1,38 | 1.16 – 0.32       |
| 30-PMYO'DA iyi bir eğitim ve öğretim için, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.          | 19,97         | 6,66 | 1151,49  | 1,46 | 4.56 – 0*         |
| 31-OKULUMUZDA değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar.                                    | 5,81          | 1,94 | 1109,06  | 1,41 | 1.38 – 0.25       |
| 32-OKULUMUZDA genelde problemler, hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.                             | 0,21          | 0,07 | 1329,96  | 1,69 | 0.04 – 0.99       |
| 33-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.                 | 15,02         | 5,01 | 1161,64  | 1,47 | 3.04 – 0.02*      |
| 34-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır.              | 7,82          | 2,61 | 1048,5   | 1,33 | 1.96 – 0.12       |
| 35-OKULUMUZDA toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır.                    | 20,33         | 6,78 | 1247,12  | 1,58 | 4.28 – 0.01*      |
| 36-OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var.   | 2,30          | 0,77 | 1632     | 2,07 | 0.37 – 0.77       |
| 37-PMYO'DA yönetici ve öğretim elemanları için uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur.               | 7,46          | 2,49 | 1542,36  | 1,96 | 1.27 – 0.28       |
| 38-OKULUMUZDA grup halinde öğrenme teşvik edilir.  | 1,75          | 0,58 | 1496,17  | 1,9  | 0.31 – 0.82       |
| 39-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.                            | 2,73          | 0,91 | 1276,21  | 1,62 | 0.56 – 0.64       |
| 40-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler.                    | 9,76          | 3,25 | 1309,83  | 1,66 | 1.96 – 0.12       |
| 41-OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.   | 14,74         | 4,91 | 1118,26  | 1,42 | 3.46 – 0.02*      |
| 42-Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir.  | 8,69          | 2,9  | 1205,31  | 1,53 | 1.89 – 0.13       |
| 43-OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır.                | 9,92          | 3,31 | 1011,17  | 1,28 | 2.58 – 0.05       |
| 44-OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içerisinde çalışır.   | 3,71          | 1,24 | 1165,12  | 1,48 | 0.84 – 0.47       |
| 45-OKULUMUZDANUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır. | 4,56          | 1,52 | 1629,23  | 2,07 | 0.74 – 0.53       |

\*p< .05 Serbestlik derecesi: 3/791 F> 2.52

**Tablo 95:** Öğrencilerin Oturulan Yer Değişkenine Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanaması (Varyans Analizi)

| ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ                                | GRUPLAR ARASI |      | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık Düzeyi |
|--|---------------|------|----------|------|-------------------|
|  | K.T.          | K.O. | K.T.     | K.O. |                   |
| GÖRÜŞLER   |               |      |          |      |                   |
| 26-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim güçlüdür.                                     | 2,49          | 0,83 | 1279,69  | 1,62 | 0.51 – 0.67       |
| 27-OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.   | 0,35          | 0,12 | 1302,54  | 1,65 | 0.07 – 0.98       |
| 28-Balıkesir PMYO ile diğer PMYO ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.                          | 9,99          | 3,33 | 1289,02  | 1,64 | 2.04 – 0.11       |
| 29-Yönetici ve öğretim elemanları olarak İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimimiz çok iyidir.                     | 0,92          | 0,31 | 1093,36  | 1,39 | 0.22 – 0.88       |
| 30-PMYO'DA iyi bir eğitim ve öğretim için, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.          | 2,65          | 0,88 | 1168,80  | 1,48 | 0.60 – 0.62       |
| 31-OKULUMUZDA değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar.                                    | 2,63          | 0,88 | 1112,23  | 1,41 | 0.62 – 0.60       |
| 32-OKULUMUZDA genelde problemler, hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.                             | 4,58          | 1,53 | 1325,60  | 1,68 | 0.91 – 0.44       |
| 33-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.                 | 3,89          | 1,3  | 1172,78  | 1,49 | 0.87 – 0.46       |
| 34-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır.              | 1,25          | 0,42 | 1055,06  | 1,34 | 0.31 – 0.82       |
| 35-OKULUMUZDA toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır.                    | 2,24          | 0,75 | 1265,20  | 1,61 | 0.47 – 0.71       |
| 36-OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var.   | 29,32         | 9,77 | 1604,99  | 2,04 | 4.80 – 0*         |
| 37-PMYO'DA yönetici ve öğretim elemanları için uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur.               | 0,3           | 0,1  | 1549,52  | 1,97 | 0.05 – 0.98       |
| 38-OKULUMUZDA grup halinde öğrenme teşvik edilir.  | 7,99          | 2,66 | 1489,93  | 1,89 | 1.41 – 0.24       |
| 39-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.                            | 6,98          | 2,33 | 1271,96  | 1,61 | 1.44 – 0.23       |
| 40-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler.                    | 8,23          | 2,74 | 1311,36  | 1,66 | 1.65 – 0.18       |
| 41-OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.   | 6,27          | 2,09 | 1126,73  | 1,43 | 1.46 – 0.22       |
| 42-Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir.  | 2,64          | 0,88 | 1211,36  | 1,54 | 0.57 – 0.63       |
| 43-OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır.                | 0,46          | 0,15 | 1020,62  | 1,3  | 0.12 – 0.95       |
| 44-OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içerisinde çalışır.   | 15,04         | 5,01 | 1153,79  | 1,46 | 3.42 – 0.02*      |
| 45-OKULUMUZDANUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır. | 22,28         | 7,43 | 1611,51  | 2,05 | 3.63 – 0.01*      |

\*p< .05 Serbestlik derecesi: 3/791 F> 2.52

**Tablo 96:** Öğrencilerin Yüksek Öğretim Programında Bulunma Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ                                | Anlamlılık Düzeyi |       |
|--|-------------------|-------|
|  | t                 | p     |
| 26-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim güçlüdür.                                     | -0,64             | 0,52  |
| 27-OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.   | -1,22             | 0,22  |
| 28-Balıkesir PMYO ile diğer PMYO ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.                          | -0,21             | 0,83  |
| 29-Yönetici ve öğretim elemanları olarak İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimimiz çok iyidir.                     | -1,04             | 0,3   |
| 30-PMYO'DA iyi bir eğitim ve öğretim için, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.          | -2,12             | 0,04* |
| 31-OKULUMUZDA değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar.                                    | -3,01             | 0*    |
| 32-OKULUMUZDA genelde problemler, hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.                             | -0,86             | 0,39  |
| 33-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.                 | -0,95             | 0,34  |
| 34-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır.              | -3,11             | 0*    |
| 35-OKULUMUZDA toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır.                    | -0,93             | 0,35  |
| 36-OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var.   | -1,08             | 0,28  |
| 37-PMYO'DA yönetici ve öğretim elemanları için uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur.               | -1,04             | 0,3   |
| 38-OKULUMUZDA grup halinde öğrenme teşvik edilir.  | -1,50             | 0,13  |
| 39-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.                            | -0,85             | 0,4   |
| 40-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler.                    | -2,34             | 0,02  |
| 41-OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.   | -2,02             | 0,04  |
| 42-Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir.  | -3,93             | 0     |
| 43-OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde ,öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır.               | -1,21             | 0,23  |
| 44-OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içerisinde çalışır.   | -2,23             | 0,03  |
| 45-OKULUMUZDANUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır. | -2,47             | 0,01  |

\*p< .05 Serbestlik derecesi: 3/791 t> 2.04



**Tablo 97:** Öğrencilerin Emniyet Teşkilatında Yakını Olma Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınavması (Varyans Analizi)

| ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKULDA ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ                                | Anlamlılık Düzeyi |       |
|--|-------------------|-------|
|  | t                 | p     |
| GÖRÜŞLER   |                   |       |
| 26-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim güçlüdür.                                     | -0,97             | 0,33  |
| 27-OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.   | 0,46              | 0,65  |
| 28-Balıkesir PMYO ile diğer PMYO ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.                          | 2,31              | 0,02* |
| 29-Yönetici ve öğretim elemanları olarak İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimimiz çok iyidir.                     | -0,04             | 0,97  |
| 30-PMYO'DA iyi bir eğitim ve öğretim için, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.          | 1,25              | 0,21  |
| 31-OKULUMUZDA değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar.                                    | -1,61             | 0,11  |
| 32-OKULUMUZDA genelde problemler, hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.                             | 0,11              | 0,91  |
| 33-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.                 | 1,3               | 0,19  |
| 34-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır.              | 0                 | 1     |
| 35-OKULUMUZDA toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır.                    | -0,52             | 0,60  |
| 36-OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var.   | 0,6               | 0,55  |
| 37-PMYO'DA yönetici ve öğretim elemanları için uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur.               | -0,98             | 0,33  |
| 38-OKULUMUZDA grup halinde öğrenme teşvik edilir.  | -1,04             | 0,3   |
| 39-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.                            | -0,35             | 0,73  |
| 40-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler.                    | -0,85             | 0,4   |
| 41-OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.   | -0,07             | 0,95  |
| 42-Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir.  | -0,78             | 0,44  |
| 43-OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde ,öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır.               | 0,15              | 0,88  |
| 44-OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içersinde çalışır.  | -0,71             | 0,48  |
| 45-OKULUMUZDUNUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır. | -0,35             | 0,73  |

\*p< .05 Serbestlik derecesi: 3/791 t> 2.04

Polis Meslek Yüksek Okulunun Öğrenen okul olmasında öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili yapılan araştırmada öğrencilerin yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi (Anova Testi) sonucunda ‘OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim güçlüdür.’ Önermesi diğer tüm önermelerde yaş değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı tablo 93’te görülmektedir. Yani öğrencilerin yaş değişkenine göre öğrenen okul kültürü oluşturmada etkin olmadığı sonucuna varılabilir.

Okulun öğrenen okul olmasındaki öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak öğrencilerin bitirdikleri lise türlerine göre yapılan istatistik işlemlerden; ‘PMYO’DA iyi bir eğitim ve öğretim için, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.- OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur. - OKULUMUZDA toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır. - OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir. - OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde ,öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır.’ Önermeleri dışında tüm önermelerde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Yani öğrencilerin mezun oldukları lise türlerinin öğrenen okul kültürü oluşturmada çok etkin olmadığı veya etkinliğinin öğrenen okul kültürü oluşturmayı belirleyecek nitelikte olmadığını söyleyebiliriz.

Polis Meslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olmasında öğrenen okul kültürü oluşturmada öğrencilerin oturdukları yerleşim alanı değişkenine göre yapılan varyans analizi (Anova Testi) sonuçlarına göre; ‘OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var. - OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içersinde çalışır. - OKULUMUZDUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır.’ Önermeleri dışında tüm önermelerde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yapılan ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonuçları tablo 98, 99 ve 100’e çıkartılmıştır. Tabloların incelemesinden de anlaşılacağı gibi en küçük yerleşim alanı olarak Köy-Kasabalarda oturanların diğer yerleşim alanlarında oturan öğrencilerle aralarında anlamlı farklılıklar meydana geldiği görülmektedir. Küçük yerleşim alanlarında oturan öğrencilerin yaşamlarındaki sosyalleşme sürecinde zihniyet değişikliği, değişim ve yenileşmelere adapte olmaları, ekip ruhu ve bilinciyle hareket etme, günün ihtiyaç ve beklentilerine uygun heran göreve hazır bir milenyum polisi olma vizyonuna sahip olma konularındaki görüşlerinde diğer yerleşim alanlarında oturanlara göre aralarında anlamlı farklılık oluşmuştur.

**Tablo 98:** Öğrencilerin Oturdıkları Yerleşim alanı (İkamet Yerlerine) Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları

| <b>‘ Okulda yeni bir zihniyet değişikliği mümkün değildir.’ Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                            |               |                |             |
|--|----------------------------|---------------|----------------|-------------|
| İkamet Yeri Değişkeni (I)  | İkamet Yeri Değişkeni (II) | Kareler Farkı | Standart Sapma | p Değeri    |
| Köy - Kasaba   | İlçe Merkezi               | -0,58         | 0,16           | <b>0,01</b> |
|  | İl Merkezi                 | -0,46         | 0,15           | <b>0,02</b> |
|  | Büyük Şehir                | -0,37         | 0,17           | 0,19        |
| İlçe Merkezi   | Köy - Kasaba               | 0,58          | 0,16           | <b>0,01</b> |
|  | İl Merkezi                 | 0,12          | 0,13           | 0,85        |
|  | Büyük Şehir                | 0,21          | 0,16           | 0,63        |
| İl Merkezi   | Köy - Kasaba               | 0,46          | 0,15           | <b>0,02</b> |
|  | İlçe Merkezi               | -0,12         | 0,13           | 0,85        |
|  | Büyük Şehir                | 0,09          | 0,14           | 0,94        |
| Büyük Şehir  | Köy - Kasaba               | 0,37          | 0,17           | 0,19        |
|  | İlçe Merkezi               | -0,21         | 0,16           | 0,63        |
|  | İl Merkezi                 | -0,09         | 0,14           | 0,94        |

\*p< .05

**Tablo 99:** Öğrencilerin Oturdıkları Yerleşim alanı (İkamet Yerlerine) Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları

| <b>‘ Okulda herkes ekip ruhu ve bilinciyle hareket eder’ Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                            |               |                |             |
|---|----------------------------|---------------|----------------|-------------|
| İkamet Yeri Değişkeni (I)   | İkamet Yeri Değişkeni (II) | Kareler Farkı | Standart Sapma | p Değeri    |
| Köy - Kasaba  | İlçe Merkezi               | 0,21          | 0,14           | 0,49        |
|   | İl Merkezi                 | 0,39          | 0,12           | <b>0,02</b> |
|   | Büyük Şehir                | 0,23          | 0,14           | 0,47        |
| İlçe Merkezi  | Köy - Kasaba               | -0,21         | 0,13           | 0,49        |
|   | İl Merkezi                 | 0,18          | 0,11           | 0,47        |
|   | Büyük Şehir                | 0,02          | 0,13           | 1           |
| İl Merkezi  | Köy - Kasaba               | -0,39         | 0,12           | <b>0,02</b> |
|   | İlçe Merkezi               | -0,18         | 0,11           | 0,47        |
|   | Büyük Şehir                | -0,16         | 0,12           | 0,63        |
| Büyük Şehir   | Köy - Kasaba               | -0,23         | 0,14           | 0,47        |
|   | İlçe Merkezi               | -0,02         | 0,13           | 1           |
|   | İl Merkezi                 | 0,16          | 0,12           | 0,63        |

\*p< .05

**Tablo 100:** Öğrencilerin Oturdıkları Yerleşim alanı (İkamet Yerlerine) Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları

| <b>‘PMYO’NUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından desteklenir’ Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                            |               |                |             |
|--|----------------------------|---------------|----------------|-------------|
| İkamet Yeri Değişkeni (I)  | İkamet Yeri Değişkeni (II) | Kareler Farkı | Standart Sapma | p Değeri    |
| Köy - Kasaba   | İlçe Merkezi               | 0,51          | 0,16           | <b>0,02</b> |
|  | İl Merkezi                 | 0,30          | 0,15           | 0,23        |
|  | Büyük Şehir                | 0,19          | 0,17           | 0,73        |
| İlçe Merkezi   | Köy - Kasaba               | -0,51         | 0,16           | <b>0,02</b> |
|  | İl Merkezi                 | -0,21         | 0,13           | 0,46        |
|  | Büyük Şehir                | -0,32         | 0,16           | 0,25        |
| İl Merkezi   | Köy - Kasaba               | -0,30         | 0,15           | 0,23        |
|  | İlçe Merkezi               | 0,21          | 0,13           | 0,46        |
|  | Büyük Şehir                | -0,11         | 0,14           | 0,90        |
| Büyük Şehir  | Köy - Kasaba               | -0,19         | 0,17           | 0,73        |
|  | İlçe Merkezi               | 0,32          | 0,16           | 0,25        |
|  | İl Merkezi                 | 0,11          | 0,14           | 0,90        |

\*p< .05

Okulun öğrenen okul olmada öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili olarak öğrencilerin daha önceden katıldıkları herhangi bir yüksek öğrenim programında bulunarak gelen öğrencilerin ;bilgi ve bilgi kaynaklarına ulaşma, değişimlere öğrencilerinde katılması, öğrenme konusunda yapılacak rekabette öğrencilerin engel çıkarmaması, öğrenmenin teşvik edilerek motivasyonun artırılması, okuldaki tüm yönetim etkinliklerinin (denetim ve teftiş) öğrencileri öğrenmeye teşvik etmesi, ekip çalışmasının harekete geçirilmesi ile milenyum polis vizyonu ve bu vizyona ait misyonun öğrenciler tarafından desteklenmesi konularında tablo 96’den da görüleceği gibi anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Öğrencilerin Polis Meslek Yüksek Okuluna gelmeden önce herhangi bir yüksek öğretim programına bir şekilde katılarak gelen öğrenci kaynağı ile yüksek öğrenim programında bulunmadan gelen öğrencilerin aralarında anlamlı fark oluşmasına neden olduğunu düşünebiliriz.

Öğrenen okulda öğrenen okul kültürü oluşturmada öğrenci kaynağının Emniyet Teşkilatında yakını olma değişkenine göre ‘Balıkesir PMYO ile diğer PMYO ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.’ Önermesi dışında herhangi bir anlamlı farklılık olmamıştır.Yani aynı meslekte yakınlarının bulunmasının olumlu bir etkisinin bulunmadığını söyleyebiliriz.

**2.3.2. Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Kişisel Özelliklerine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Bulgu ve Yorumlar**

**Tablo 101::Personelin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)**

| PERSONELİN ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ   | GRUPLAR ARASI |      | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık Düzeyi |
|--|---------------|------|----------|------|-------------------|
|  | K.T.          | K.O. | K.T.     | K.O. |                   |
| <b>GÖRÜŞLER</b>  |               |      |          |      | <b>F - p</b>      |
| 26-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim güçlüdür.                                     | 11,95         | 2,99 | 32,9     | 0,6  | 4.99 – 0*         |
| 27-OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.   | 23,35         | 5,84 | 72,65    | 1,32 | 4.42 – 0*         |
| 28-Balıkesir PMYO ile diğer PMYO ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.                          | 7,3           | 1,83 | 64,1     | 1,17 | 1.57 – 0.2        |
| 29-Yönetici ve öğretim elemanları olarak İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimimiz çok iyidir.                     | 35,35         | 8,84 | 61,25    | 1,11 | 7.94 – 0*         |
| 30-PMYO'DA iyi bir eğitim ve öğretim için, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.          | 33,9          | 8,48 | 49,5     | 0,9  | 9.42 – 0*         |
| 31-OKULUMUZDA değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar.                                    | 11,35         | 2,84 | 43,25    | 0,79 | 3.61 – 0.01*      |
| 32-OKULUMUZDA genelde problemler, hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.                             | 12            | 3    | 67,65    | 1,23 | 2.44 – 0.06       |
| 33-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.                 | 2,8           | 0,7  | 28,85    | 0,53 | 1.33 – 0.27       |
| 34-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır.              | 11,05         | 2,76 | 42,35    | 0,77 | 3.59 – 0.01*      |
| 35-OKULUMUZDA toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır.                    | 10,75         | 2,69 | 40,85    | 0,74 | 3.62 – 0.01*      |
| 36-OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var.   | 13,75         | 3,44 | 27,65    | 0,50 | 6.84 – 0*         |
| 37-PMYO'DA yönetici ve öğretim elemanları için uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur.               | 8,5           | 2,13 | 35,9     | 0,65 | 3.26 – 0.02*      |
| 38-OKULUMUZDA grup halinde öğrenme teşvik edilir.  | 19            | 4,75 | 31,85    | 0,58 | 8.20 – 0*         |
| 39-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.                            | 5,5           | 1,38 | 49,1     | 0,89 | 1.54 – 0.20       |
| 40-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler.                    | 19,3          | 4,83 | 28,1     | 0,51 | 9.44 – 0*         |
| 41-OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.   | 19,75         | 4,94 | 36,65    | 0,67 | 7.41 – 0*         |
| 42-Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir.  | 29,35         | 7,34 | 42,65    | 0,78 | 9.46 – 0*         |
| 43-OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır.                | 8,95          | 2,24 | 39,65    | 0,72 | 3.10 – 0.02*      |
| 44-OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içerisinde çalışır.   | 28,15         | 7,04 | 33,5     | 0,61 | 11.55 – 0*        |
| 45-OKULUMUZDANUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır. | 19,15         | 4,79 | 46,1     | 0,84 | 5.71 – 0*         |

\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 2/ 58 F> 2.52

Öğrenen okulda öğrenen okul kültürü oluşturmada araştırmaya katılan yönetici ve öğretim elemanlarının yaş değişkenine göre yapılan istatistiki işlemlerde 28, 32, 33 ve 39. önerme dışında tüm önermelerde anlamlı farklılık olduğu tesbit edilmiştir. Yani okulun öğrenen okul olabilmesinde üç temel unsurdan öğrenen okul kültürü oluşturmada personelin yaş faktörü bu konuda etkin rol oynadığını söyleyebiliriz. Bununla ilgili olarak yapılan ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonuçlarından bazıları aşağıdaki iki tabloya çıkartılmıştır.

**Tablo 102:** Personelin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları

| <b>'OKULUMUZDA bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.'</b> Önermesiyle İlgili Scheffe Testi |                    |               |                |              |
|---|--------------------|---------------|----------------|--------------|
| Yaş Değişkeni (I)   | Yaş Değişkeni (II) | Kareler Farkı | Standart Sapma | p Değeri     |
| 22-27   | 28-33              | 0,75          | 0,42           | 0,53         |
|   | 34-40              | 0,25          | 0,39           | 0,98         |
|   | 41-45              | -1            | 0,39           | 0,17         |
|   | 45'ten yüksek      | -1,25         | 0,37           | <b>0,03*</b> |
| 28-33   | 22-27              | -0,75         | 0,42           | 0,53         |
|   | 34-40              | -0,5          | 0,42           | 0,84         |
|   | 41-45              | -1,75         | 0,42           | <b>0,01*</b> |
|   | 45'ten yüksek      | -2            | 0,4            | <b>0*</b>    |
| 34-40   | 22-27              | -0,25         | 0,39           | 0,98         |
|   | 28-33              | 0,5           | 0,42           | 0,84         |
|   | 41-45              | -1,25         | 0,39           | <b>0,05*</b> |
|   | 45'ten yüksek      | -1,5          | 0,37           | <b>0,01*</b> |
| 41-45   | 22-27              | 1             | 0,39           | 0,17         |
|   | 28-33              | 1,75          | 0,42           | <b>0,01*</b> |
|   | 34-40              | 1,25          | 0,39           | <b>0,05*</b> |
|   | 45'ten yüksek      | -0,25         | 0,37           | 0,98         |
| 45'ten yüksek   | 22-27              | 1,25          | 0,37           | <b>0,03*</b> |
|   | 28-33              | 2             | 0,4            | <b>0*</b>    |
|   | 34-40              | 1,5           | 0,37           | <b>0,01*</b> |
|   | 41-45              | 0,25          | 0,37           | 0,98         |

\*p< .05

**Tablo 103:** Personelin Yaş Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İlgili Alt Grupların Scheffe Testi Sonuçları

| <b>'OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında iletişim güçlüdür.'</b> Önermesiyle İlgili Scheffe Testi |                    |               |                |              |
|---|--------------------|---------------|----------------|--------------|
| Yaş Değişkeni (I)   | Yaş Değişkeni (II) | Kareler Farkı | Standart Sapma | p Değeri     |
| 22-27   | 28-33              | -0,08         | 0,40           | 1            |
|   | 34-40              | 0             | 0,37           | 1            |
|   | 41-45              | -0,75         | 0,37           | 0,41         |
|   | 45'ten yüksek      | -1,35         | 0,35           | <b>0,01*</b> |
| 28-33   | 22-27              | 0,08          | 0,40           | 1            |
|   | 34-40              | 0,08          | 0,40           | 1            |
|   | 41-45              | -0,67         | 0,40           | 0,69         |
|   | 45'ten yüksek      | -1,27         | 0,39           | <b>0,04*</b> |
| 34-40   | 22-27              | 0             | 0,37           | 1            |
|   | 28-33              | -0,08         | 0,40           | 1            |
|   | 41-45              | -0,75         | 0,37           | 0,41         |
|   | 45'ten yüksek      | -1,35         | 0,35           | <b>0,01*</b> |
| 41-45   | 22-27              | 0,75          | 0,37           | 0,41         |
|   | 28-33              | 0,67          | 0,40           | 0,6          |
|   | 34-40              | 0,75          | 0,37           | 0,41         |
|   | 45'ten yüksek      | -0,6          | 0,35           | 0,59         |
| 45'ten yüksek   | 22-27              | 1,35          | 0,35           | <b>0,01*</b> |
|   | 28-33              | 1,27          | 0,39           | <b>0,04*</b> |
|   | 34-40              | 1,35          | 0,35           | <b>0,01*</b> |
|   | 41-45              | 0,6           | 0,35           | 0,5          |

\*p< .05

**Tablo 104:** Personelin Meslek Kıdemi Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| PERSONELİN ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ   | GRUPLAR ARASI |      | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık Düzeyi |
|--|---------------|------|----------|------|-------------------|
|  | K.T.          | K.O. | K.T.     | K.O. |                   |
| <b>GÖRÜŞLER</b>  |               |      |          |      |                   |
| 26-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim güçlüdür.                                   | 8,68          | 2,17 | 36,17    | 0,66 | 3.30 – 0.02*      |
| 27-OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.   | 15,83         | 3,96 | 80,17    | 1,46 | 2.71 – 0.04*      |
| 28-Balıkesir PMYO ile diğer PMYO ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.                        | 2,73          | 0,68 | 68,67    | 1,25 | 0.55 – 0.7        |
| 29-Yönetici ve öğretim elemanları olarak İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimimiz çok iyidir.                   | 30,43         | 7,61 | 66,17    | 1,20 | 6.32 – 0*         |
| 30-PMYO'DA iyi bir eğitim ve öğretim için, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.        | 34,73         | 8,68 | 48,67    | 0,89 | 9.81 – 0*         |
| 31-OKULUMUZDA değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar.                                  | 14,43         | 3,61 | 40,17    | 0,73 | 4.94 – 0*         |
| 32-OKULUMUZDA genelde problemler, hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.                           | 18,98         | 4,75 | 60,67    | 1,10 | 4.32 – 0*         |
| 33-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.               | 2,98          | 0,75 | 28,67    | 0,52 | 1.43 – 0.24       |
| 34-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır.            | 9,9           | 2,48 | 43,5     | 0,79 | 3.13 – 0.02*      |
| 35-OKULUMUZDA toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır.                  | 16,93         | 4,23 | 34,67    | 0,63 | 6.72 – 0*         |
| 36-OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var.   | 17,4          | 4,35 | 24       | 0,44 | 9.97 – 0*         |
| 37-PMYO'DA yönetici ve öğretim elemanları için uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur.             | 4,23          | 1,06 | 40,17    | 0,73 | 1.45 – 0.23       |
| 38-OKULUMUZDA grup halinde öğrenme teşvik edilir.  | 18,68         | 4,67 | 32,17    | 0,59 | 7.99 – 0*         |
| 39-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.                          | 13,93         | 3,48 | 40,67    | 0,74 | 4.71 – 0*         |
| 40-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler.                  | 17,9          | 4,48 | 29,5     | 0,54 | 8.34 – 0*         |
| 41-OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.   | 22,4          | 5,6  | 34       | 0,62 | 9.06 – 0*         |
| 42-Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir.  | 16,5          | 4,13 | 55,5     | 1,01 | 4.01 – 0.01*      |
| 43-OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır.              | 13,93         | 3,48 | 34,67    | 0,63 | 5.53 – 0*         |
| 44-OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içersinde çalışır.  | 19,48         | 4,87 | 42,17    | 0,77 | 6.35 – 0*         |
| 45-OKULUMUZDUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır. | 17,75         | 4,44 | 47,5     | 0,86 | 5.14 – 0*         |

\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 2/ 58 F> 2.52



Öğrenen okulda öğrenen okul kültürü oluşturmada araştırmaya katılan yönetici ve öğretim elemanlarının meslek kıdemi değişkenine göre yapılan istatistiki işlemlerde 28, 33 ve 37. önerme dışında tüm önermelerde anlamlı farklılık olduğu tesbit edilmiştir. Yani okulun öğrenen okul olabilmesinde üç temel unsurdan olan öğrenen okul kültürü oluşturmada personelin meslekte çalışma süresi değişkeni bu konuda etkin rol oynadığını söyleyebiliriz. Bununla ilgili olarak yapılan ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonuçlarından bazıları aşağıdaki iki tabloya çıkartılmıştır.

**Tablo 105:** Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslek Kıdemi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları

| <b>‘Yönetici ve öğretim elemanları olarak İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimimiz çok iyidir.’ Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                              |               |                |              |
|---|------------------------------|---------------|----------------|--------------|
| Meslek Kıdemi Değişkeni (I)   | Meslek Kıdemi Değişkeni (II) | Kareler Farkı | Standart Sapma | p Değeri     |
| 1-4 Yıl   | 5-8 Yıl                      | -0,33         | 0,52           | 0,98         |
|   | 9-11 Yıl                     | -0,33         | 0,52           | 0,98         |
|   | 12-15 Yıl                    | -2,17         | 0,58           | <b>0,01*</b> |
|   | 15 Yıldan Fazla              | -1,44         | 0,42           | <b>0,03*</b> |
| 5-8 Yıl   | 1-4 Yıl                      | 0,33          | 0,52           | 0,98         |
|   | 9-11 Yıl                     | 0             | 0,51           | 1            |
|   | 12-15 Yıl                    | -1,83         | 0,58           | <b>0,05*</b> |
|   | 15 Yıldan Fazla              | -1,11         | 0,42           | 0,16         |
| 9-11 Yıl  | 1-4 Yıl                      | 0,33          | 0,52           | 0,98         |
|   | 5-8 Yıl                      | 0             | 0,52           | 1            |
|   | 12-15 Yıl                    | -1,83         | 0,58           | <b>0,05*</b> |
|   | 15 Yıldan Fazla              | -1,11         | 0,42           | 0,16         |
| 12-15 Yıl   | 1-4 Yıl                      | 2,17          | 0,58           | <b>0,01*</b> |
|   | 5-8 Yıl                      | 1,83          | 0,58           | <b>0,05*</b> |
|   | 9-11 Yıl                     | 1,83          | 0,58           | <b>0,05*</b> |
|   | 15 Yıldan Fazla              | 0,72          | 0,49           | 0,71         |
| 15 Yıldan Fazla   | 1-4 Yıl                      | 1,44          | 0,42           | <b>0,03*</b> |
|   | 5-8 Yıl                      | 1,11          | 0,42           | 0,16         |
|   | 9-11 Yıl                     | 1,11          | 0,42           | 0,16         |
|   | 12-15 Yıl                    | -0,72         | 0,49           | 0,71         |

\*p< .05

**Tablo 106:** Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslek Kıdemi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları

| <b>‘OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içerisinde çalışır.’ Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                              |               |                |              |
|---|------------------------------|---------------|----------------|--------------|
| Meslek Kıdemi Değişkeni (I)   | Meslek Kıdemi Değişkeni (II) | Kareler Farkı | Standart Sapma | p Değeri     |
| 1-4 Yıl   | 5-8 Yıl                      | -0,33         | 0,36           | 0,93         |
|   | 9-11 Yıl                     | -0,33         | 0,36           | 0,93         |
|   | 12-15 Yıl                    | -1,83         | 0,40           | <b>0*</b>    |
|   | 15 Yıldan Fazla              | -1,11         | 0,29           | <b>0,01*</b> |
| 5-8 Yıl   | 1-4 Yıl                      | 0,33          | 0,36           | 0,93         |
|   | 9-11 Yıl                     | 0             | 0,36           | 1            |
|   | 12-15 Yıl                    | -1,5          | 0,40           | <b>0,01*</b> |
|   | 15 Yıldan Fazla              | -0,78         | 0,29           | 0,15         |
| 9-11 Yıl  | 1-4 Yıl                      | 0,33          | 0,36           | 0,93         |
|   | 5-8 Yıl                      | 0             | 0,36           | 1            |
|   | 12-15 Yıl                    | -1,5          | 0,40           | <b>0,01*</b> |
|   | 15 Yıldan Fazla              | -0,78         | 0,29           | 0,15         |
| 12-15 Yıl   | 1-4 Yıl                      | 1,83          | 0,40           | <b>0*</b>    |
|   | 5-8 Yıl                      | 1,5           | 0,40           | <b>0,01</b>  |
|   | 9-11 Yıl                     | 1,5           | 0,40           | <b>0,01*</b> |
|   | 15 Yıldan Fazla              | 0,72          | 0,34           | 0,37         |
| 15 Yıldan Fazla   | 1-4 Yıl                      | 1,11          | 0,29           | <b>0,01*</b> |
|   | 5-8 Yıl                      | 0,78          | 0,29           | 0,15         |
|   | 9-11 Yıl                     | 0,78          | 0,29           | 0,15         |
|   | 12-15 Yıl                    | -0,72         | 0,35           | 0,37         |

\*p< .05

Öğrenen okulun unsurlarından olan öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili araştırmaya katılan yönetici ve öğretim elemanlarının meslekte çalışma sürelerine göre en az çalışma kategorisinde yer alanlar ile meslek yaşamlarında yeterli deneyimi kazanmış personel arasında anlamlı farklılıklar olduğu tesbit edilmiştir. Yani meslekte dört yıl çalışmış personelin okulun öğrenen okul olmadaki öğrenen okul kültürü oluşturma gayretleri, meslekte daha uzun yıllar çalışmış personele göre daha etkin oldukları sonucun çıkartabiliriz.

**Tablo 107 :** Personelin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| PERSONELİN ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ<br>OLUŞTURMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ  | GRUPLAR<br>ARASI |      | GRUP İÇİ |      | Anlamlılık<br>Düzeyi<br>F - p |
|--|------------------|------|----------|------|-------------------------------|
|  | K.T.             | K.O. | K.T.     | K.O. |                               |
| 26-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim güçlüdür.                                     | 10,15            | 2,54 | 34,7     | 0,63 | 4.02 – 0*                     |
| 27-OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.   | 20,1             | 5,03 | 75,9     | 1,38 | 3.64 – 0.01*                  |
| 28-Balıkesir PMYO ile diğer PMYO ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.                          | 16,6             | 4,15 | 54,8     | 1    | 4.17 – 0*                     |
| 29-Yönetici ve öğretim elemanları olarak İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimimiz çok iyidir.                     | 26,7             | 6,68 | 69,9     | 1,27 | 5.25 – 0*                     |
| 30-PMYO'DA iyi bir eğitim ve öğretim için, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.          | 8,7              | 2,18 | 74,7     | 1,36 | 1.60 – 0.19                   |
| 31-OKULUMUZDA değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar.                                    | 11,5             | 2,88 | 43,1     | 0,78 | 3.67 – 0.01*                  |
| 32-OKULUMUZDA genelde problemler, hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.                             | 29,35            | 7,34 | 50,3     | 0,92 | 8.02 – 0*                     |
| 33-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.                 | 9,75             | 2,44 | 21,9     | 0,4  | 6.12 – 0*                     |
| 34-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır.              | 1                | 0,25 | 52,4     | 0,95 | 0.26 – 0.90                   |
| 35-OKULUMUZDA toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır.                    | 6,4              | 1,6  | 45,2     | 0,82 | 1.95 – 0.12                   |
| 36-OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var.   | 12,3             | 3,08 | 29,1     | 0,53 | 5.81 – 0*                     |
| 37-PMYO'DA yönetici ve öğretim elemanları için uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur.               | 3,7              | 0,93 | 40,7     | 0,74 | 1.25 – 0.30                   |
| 38-OKULUMUZDA grup halinde öğrenme teşvik edilir.  | 10,15            | 2,54 | 40,7     | 0,74 | 3.43 – 0.01*                  |
| 39-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.                            | 9,4              | 2,35 | 45,2     | 0,82 | 2.86 – 0.03*                  |
| 40-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler.                    | 19               | 4,75 | 28,4     | 0,52 | 9.20 – 0*                     |
| 41-OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.   | 8,5              | 2,13 | 47,9     | 0,87 | 2.44 – 0.06                   |
| 42-Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir.  | 17,2             | 4,3  | 54,8     | 1    | 4.32 – 0*                     |
| 43-OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır.                | 7,8              | 1,95 | 40,8     | 0,74 | 2.63 – 0.04*                  |
| 44-OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içerisinde çalışır.   | 17,25            | 4,31 | 44,4     | 0,81 | 5.34 – 0*                     |
| 45-OKULUMUZDANUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır. | 26,05            | 6,51 | 39,2     | 0,71 | 9.14 – 0*                     |

\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 2/ 58 F> 2.52

Öğrenen okulda öğrenen okul kültürü oluşturma ile ilgili olarak araştırmaya katılan yönetici ve öğretim elemanlarının okula çalışma süreleri değişkenine göre yapılan istatistiki işlemlerde 30, 34, 35, 37, 40 ve 41. önerme dışında tüm önermelerde anlamlı farklılık olduğu tesbit edilmiştir. Yani okulun öğrenen okul olabilmesinde üç temel unsurdan olan öğrenen okul kültürü oluşturmada personelin okulda çalışma süresi değişkeni bu konuda etkin rol oynadığını söyleyebiliriz. Bununla ilgili olarak yapılan ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonuçlarından bazıları aşağıdaki iki tabloya çıkartılmıştır.

**Tablo 108:** Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları

| <b>‘OKULUMUZDA genelde problemler, hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.’<br/>Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                            |               |              |
|---|----------------------------|---------------|--------------|
| Okul Kıdemi Değişkeni (I)   | Okul Kıdemi Değişkeni (II) | Kareler Farkı | p Değeri     |
| 3 Yıldan Az   | 3-5 Yıl                    | 0,40          | 0,15         |
|   | 6-9 Yıl                    | 0,30          | 0,27         |
|   | 10-13 Yıl                  | 0,60          | 0,98         |
|   | 13 Yıldan Fazla            | 0,60          | 0,15         |
| 3-5 Yıl   | 3 Yıldan Az                | 0,40          | 0,15         |
|   | 6-9 Yıl                    | 0,36          | <b>0*</b>    |
|   | 10-13 Yıl                  | 0,64          | 0,89         |
|   | 13 Yıldan Fazla            | 0,64          | <b>0,01*</b> |
| 6-9 Yıl   | 3 Yıldan Az                | 0,30          | 0,27         |
|   | 3-5 Yıl                    | 0,36          | <b>0*</b>    |
|   | 10-13 Yıl                  | 0,58          | 0,47         |
|   | 13 Yıldan Fazla            | 0,58          | 0,66         |
| 10-13 Yıl   | 3 Yıldan Az                | 0,60          | 0,98         |
|   | 3-5 Yıl                    | 0,64          | 0,89         |
|   | 6-9 Yıl                    | 0,58          | 0,47         |
|   | 13 Yıldan Fazla            | 0,78          | 0,18         |
| 13 Yıldan Fazla   | 3 Yıldan Az                | 0,60          | 0,15         |
|   | 3-5 Yıl                    | 0,64          | <b>0,01*</b> |
|   | 6-9 Yıl                    | 0,58          | 0,66         |
|   | 10-13 Yıl                  | 0,78          | 0,18         |

\*p< .05

**Tablo 109:** Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğrenen Okulda Öğrenen Okul Kültürü Oluşturma İle İlgili Alt Grupların SCHEFFE Testi Sonuçları

| <b>‘OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.’<br/>Önermesiyle İlgili Scheffe Testi</b> |                            |                |              |
|---|----------------------------|----------------|--------------|
| Okul Kıdemi Değişkeni (I)   | Okul Kıdemi Değişkeni (II) | Standart Sapma | p Değeri     |
| 3 Yıldan Az   | 3-5 Yıl                    | 0,27           | 0,69         |
|   | 6-9 Yıl                    | 0,2            | 0,99         |
|   | 10-13 Yıl                  | 0,4            | 0,91         |
|   | 13 Yıldan Fazla            | 0,4            | <b>0,01*</b> |
| 3-5 Yıl   | 3 Yıldan Az                | 0,27           | 0,69         |
|   | 6-9 Yıl                    | 0,24           | 0,81         |
|   | 10-13 Yıl                  | 0,42           | 1            |
|   | 13 Yıldan Fazla            | 0,42           | <b>0,01*</b> |
| 6-9 Yıl   | 3 Yıldan Az                | 0,2            | 0,99         |
|   | 3-5 Yıl                    | 0,24           | 0,81         |
|   | 10-13 Yıl                  | 0,38           | 0,96         |
|   | 13 Yıldan Fazla            | 0,38           | <b>0,01*</b> |
| 10-13 Yıl   | 3 Yıldan Az                | 0,4            | 0,91         |
|   | 3-5 Yıl                    | 0,42           | 1            |
|   | 6-9 Yıl                    | 0,38           | 0,96         |
|   | 13 Yıldan Fazla            | 0,52           | <b>0,01*</b> |
| 13 Yıldan Fazla   | 3 Yıldan Az                | 0,4            | <b>0,01*</b> |
|   | 3-5 Yıl                    | 0,42           | <b>0,01*</b> |
|   | 6-9 Yıl                    | 0,38           | <b>0,01*</b> |
|   | 10-13 Yıl                  | 0,52           | <b>0,01*</b> |

**\*p< .05**

Polis Meslek Yüksek Okulunda çalışma süresi değişkenine göre okulun öğrenen okulun unsurlarından öğrenen okul kültürü oluşturmada etkin olduğu yapılan ayrıntılı varyans analizi (Scheffe Testi) sonucunda anlaşılmıştır. Yani okulun öğrenen okul kültürü oluşturmadaki önermelerden; iletişim kurma, mesleğin hiyerarşi ve disiplin mesleği olduğunu algılama, diğer benzer kurumlarla iletişim kurma, değişimin yakalanması ve kalitenin artırılması gibi okul kültürünün unsurları yerleşmiş personel ile henüz okulda çalışmaya yeni başlamış personelde yetrli düzeyde oluşmadığından bu farklılıkların ortaya çıkmış olabileceğini düşünebiliriz.

**Tablo 110 :** Personelin Aldıkları Ödül veya Takdir Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)

| <b>PERSONELİN ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ</b>  | <b>Anlamlılık Düzeyi</b> |              |
|--|--------------------------|--------------|
|  | <b>t</b>                 | <b>p</b>     |
| 26-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim güçlüdür.                                   | <b>2,06</b>              | <b>0,04*</b> |
| 27-OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.   | <b>2,68</b>              | <b>0,01*</b> |
| 28-Balıkesir PMYO ile diğer PMYO ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.                        | <b>1,26</b>              | <b>0,21</b>  |
| 29-Yönetici ve öğretim elemanları olarak İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimimiz çok iyidir.                   | <b>2,74</b>              | <b>0*</b>    |
| 30-PMYO'DA iyi bir eğitim ve öğretim için, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.        | <b>1,88</b>              | <b>0,07</b>  |
| 31-OKULUMUZDA değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar.                                  | <b>1,63</b>              | <b>0,11</b>  |
| 32-OKULUMUZDA genelde problemler, hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.                           | <b>2,6</b>               | <b>0,01*</b> |
| 33-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.               | <b>0,61</b>              | <b>0,55</b>  |
| 34-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır.            | <b>1,11</b>              | <b>0,27</b>  |
| 35-OKULUMUZDA toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır.                  | <b>1,22</b>              | <b>0,23</b>  |
| 36-OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var.   | <b>-1,27</b>             | <b>0,21</b>  |
| 37-PMYO'DA yönetici ve öğretim elemanları için uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur.             | <b>-0,75</b>             | <b>0,46</b>  |
| 38-OKULUMUZDA grup halinde öğrenme teşvik edilir.  | <b>1,92</b>              | <b>0,06</b>  |
| 39-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.                          | <b>0,08</b>              | <b>0,93</b>  |
| 40-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler.                  | <b>2,15</b>              | <b>0,04*</b> |
| 41-OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.   | <b>1</b>                 | <b>0,32</b>  |
| 42-Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir.  | <b>-0,73</b>             | <b>0,47</b>  |
| 43-OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde ,öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır.             | <b>-0,80</b>             | <b>0,43</b>  |
| 44-OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içersinde çalışır.  | <b>2,44</b>              | <b>0,02*</b> |
| 45-OKULUMUZDUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır. | <b>3,6</b>               | <b>0*</b>    |

\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 2/ 58 t> 2.04

Tablo 110’da Polis Meslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olamadaki unsurlarında öğrenen okul kültürü oluşturmaya ilgili olarak yönetici ve öğretim elemanlarının meslek yaşamlarında alış oldukları ödül ve takdirlerinin etkinliği görülmektedir. Öğrenen okul kültürü oluşturmaya ilgili yirmi önermeden; iletişimin güçlülüğü, hiyerarşi ve statünün baskınlığı, diğer kurumlarla iletişim, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşım, uygulamaların öğrenciyi öğrenmeye teşvik etmesi, ekip anlayışının ve milenyum polis vizyonunun paylaşılması gibi konularda ödül ve takdir alan personel ile diğer personel arasında anlamlı farklılıklar olduğu tesbit edilmiştir. Öğrenen okul kültürü oluşturmada personelin olumlu katkısı bir zorunluluktur. Bu olumlu personel katkısının gerçekleşebilmesinde ancak motivasyonu artırıcı özendirici ve personeli güçlendirecek çabalarla olabileceği düşünülebilir.

**Tablo 111 : Personelin Aldıkları Ceza Değişkenine Göre Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Ortalamaların Fark Sınanması (Varyans Analizi)**

| <b>PERSONELİN ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ</b>  | <b>Anlamlılık Düzeyi</b> |              |
|--|--------------------------|--------------|
|  | <b>t</b>                 | <b>p</b>     |
| <b>GÖRÜŞLER</b>  |                          |              |
| 26-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim güçlüdür.                                   | <b>-0,43</b>             | <b>0,67</b>  |
| 27-OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.   | <b>-0,85</b>             | <b>0,4</b>   |
| 28-Balıkesir PMYO ile diğer PMYO ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.                        | <b>5,76</b>              | <b>0*</b>    |
| 29-Yönetici ve öğretim elemanları olarak İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimimiz çok iyidir.                   | <b>1,81</b>              | <b>0,08</b>  |
| 30-PMYO'DA iyi bir eğitim ve öğretim için, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.        | <b>-0,27</b>             | <b>0,79</b>  |
| 31-OKULUMUZDA değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar.                                  | <b>-0,11</b>             | <b>0,91</b>  |
| 32-OKULUMUZDA genelde problemler, hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.                           | <b>1,96</b>              | <b>0,06</b>  |
| 33-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.               | <b>-1,42</b>             | <b>0,16</b>  |
| 34-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır.            | <b>-1,99</b>             | <b>0,05</b>  |
| 35-OKULUMUZDA toplantılar yeni öğrenme etkinliklerine elverişli hale getirilmeye çalışılır.                  | <b>-1,9</b>              | <b>0,06</b>  |
| 36-OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var.   | <b>2,28</b>              | <b>0,03*</b> |
| 37-PMYO'DA yönetici ve öğretim elemanları için uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur.             | <b>0,25</b>              | <b>0,81</b>  |
| 38-OKULUMUZDA grup halinde öğrenme teşvik edilir.  | <b>-1,6</b>              | <b>0,12</b>  |
| 39-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.                          | <b>-2,21</b>             | <b>0,03</b>  |
| 40-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler.                  | <b>-0,85</b>             | <b>0,40</b>  |
| 41-OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.   | <b>-0,22</b>             | <b>0,83</b>  |
| 42-Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir.  | <b>-2,01</b>             | <b>0,05</b>  |
| 43-OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde ,öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır.             | <b>0,12</b>              | <b>0,91</b>  |
| 44-OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içersinde çalışır.  | <b>0,47</b>              | <b>0,64</b>  |
| 45-OKULUMUZDUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır. | <b>-0,26</b>             | <b>0,8</b>   |

\*p< .05 Serbestlik Derecesi: 2/ 58 t> 2.04



Tablo 111’de Polis Meslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olamadaki unsurlarında öğrenen okul kültürü oluşturmaya ilgili olarak yönetici ve öğretim elemanlarının meslek yaşamlarında aldıkları cezaların etkinliği görülmektedir. Öğrenen okul kültürü oluşturmaya ilgili yirmi önermeden; diğer kurumlarla iletişim, grup halinde öğrenmenin teşvik edilmesi, yeni bir zihniyet değişikliğine duyulan ihtiyaç ve denetim \* teftişlerin öğrenmeyi teşvik etmesi gibi konularda ceza alan personel ile diğer personel arasında anlamlı farklılıklar olduğu tesbit edilmiştir. Öğrenen okul kültürü oluşturmada personelin aldığı cezaların onların motivasyon ve başarılı çalışmalarını olumsuz etkileyebilir düşüncesi ortaya atılabilir. Okulda çalışan personeli okulu öğrenen okul haline getirmede bütün öğrenme etkinliklerinde ceza yerine hataların tekrarlanmaması gibi bir ikazla veya motive edici yönlendirmelerle gidirilebilir sonucunu çıkarabiliriz.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 1.ÖZET

4652 sayılı yasayla 2001 yılında ön lisans eğitime geçen Polis Meslek Yüksek Okullarında öğrenen organizasyon olarak Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunun yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencilerinin düşüncelerini tespit etmeye yönelik olarak yapılan bu araştırmada ; örgütsel öğrenme konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencilerin örgütsel rolleri, örgütsel öğrenmenin engelleri ve öğrenen okul kültürü oluşturmada unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu amacı oluşturan öğrenen bir organizasyondaki Polis Meslek Yüksek Okulunun yönetici ve öğretim elemanlarının rolleri nasıl olmalıdır? Örgütsel öğrenmenin engelleri nelerdir ? Öğrenen okul kültürü hangi unsurlardan oluşuru ? Örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak ;

Beklenen yönetici ve öğretim elemanı rolleri,

Polis Meslek Yüksek Okulunda örgütsel engelleri,

Örgütsel öğrenme kültürü konusunda Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulundaki yönetici ve öğretim elemanları ile öğrenciler arasındaki görüş farklılıkları var mıdır? Sorularına cevap aranmıştır.

Bu araştırma şu anda eğitim ve öğretim faaliyeti devam etmekte olan 25 Polis Meslek Yüksek Okulu arasında örneklem olarak seçilen Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda çalışan yönetici ve öğretim elemanı ile eğitim ve öğretimleri devam etmekte olana 1. ve 2. sınıfta bulunan toplam 792 öğrenciyi kapsamaktadır.

Araştırmada ilgili literatür taranmış, İnternet taraması yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak hazırlanacak anketlerin hazırlanmasında daha önceden benzer araştırmalar incelenerek, bunların veri toplama araçları incelenmiş olup bu bilgilerden yola çıkarak yönetici ve öğretim elemanları için ve öğrenci gruplarına uygulanmak üzere iki türde iki bölümlük anket formları hazırlanmıştır. Anketlerin birinci bölümünde yönetici ve öğretim elemanlarına yaşları, meslek kıdemleri, okulda çalışma süreleri, daha önceki meslek yaşamlarında almış oldukları ödül ve takdirler ile cezalarının bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Öğrenci anket formlarının birinci bölümünde ise ; yaşları, bitirdikleri lise türü, ikamet ettikleri yerleşim birimleri, daha önceden

herhangi bir yüksek öğretim programına katılıp katılmadıkları ve ailelerinde 1. derece veya 2. dereceden Emniyet Teşkilatında çalışan yakını bulunup bulunmadığı sorulmuştur.

Anketlerin geçerliliği uzman görüşü dikkate alınarak içerik ve ifade yönünden denetlenmiştir. Güvenilirliğini belirlemek üzere çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Bu amaçlarla anket hazırlanarak Polis Akademisi Başkanlığından gerekli izin alındıktan sonra Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulundan rast gele seçilen on yönetici ve öğretim elemanı ile 80 öğrenci üzerinde önce uygulanmıştır. Bu uygulamalarda bulunan katsayılar belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilen verilere şu istatistikî işlemler uygulanmıştır;

Anketlerin birinci bölümlerinde yer alan kişisel bilgilerle ilgili olarak yüzdeler tablolar halinde çıkartılarak karşılaştırması ve yorumları yapılmıştır.

Örgütsel roller, örgütsel engeller ve öğrenen okul kültürü oluşturmanın engelleri konusunda yer alan her bir madde tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve hiç katılmıyorum arasındaki farklar yüzdeler halinde çıkartılarak karşılaştırılmıştır. Seçenekler arasındaki iki uç TAMAMEN KATILYORUM ile HİÇ KATILMIYORUM arasındaki farklar üzerinde yorumlar geliştirilmiştir.

## **2.SONUÇLAR**

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve değerlendirmelerden hareketle sonuçlar ÖRGÜTSEL ROLLERLE ilgili sonuçlar, ÖRGÜTSEL ENGELLERLE ilgili sonuçlar ve ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili sonuçlar olarak üç alt başlıkta ele alınmıştır.

**2.1.Örgütsel Rollerle İlgili Sonuçlar:** Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden yönetici ve öğretim elemanlarının yasal görevlerini yerine getirdikleri konusunda 1.Sınıf öğrenciler X:3,39, 2.sınıf öğrenciler X:3,17 düzeyinde tercih ederlerken personel X:2,60 oranında tercih kullanmıştır. Bu sonuçlara göre yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının bulunduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden; yönetici ve öğretim elemanlarının literatürü iyi takip etmesi konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrenciler arasında tamamen katılıyorum seçeneği arasında üç kat fark varken, hiç katılmama seçeneğinde yönetici ve öğretim elemanları ile öğrenci arasında gözle görülür büyüklükte fark vardır. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 2.97 iken yönetici ve personel ortalaması 4.30 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden yöneticilerin güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden almaları konusunda tamamen katılıyorum seçeneğinde yönetici ve öğretim elemanları büyük bir oranda bu tercihi kullanırken öğrencilerin bu seçenekteki toplamaları çok düşük kalmıştır. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 2.28 iken yönetici ve personel ortalaması 4.15 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden öğretim elemanlarının güçlerini yetkilerinden değil de bilgilerinden alma konusundaki personel tercihleri ve öğrenci tercihlerinin aynı oranlarda olduğu görülmektedir. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 3.06 iken yönetici ve personel ortalaması 3.15 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden yönetici ve öğretim elemanlarının kendilerini deneyim ve gözlemle geliştirmeleri konusunda tamamen katılıyorum seçeneğinde yönetici ve öğretim elemanları büyük bir oranda bu tercihi kullanırken öğrencilerin bu seçenekteki toplamaları çok düşük kalmıştır. Hiç katılmama tercihini seçen öğrencilere göre personel tercihi çok düşük kalmıştır. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 2.81 iken yönetici ve personel ortalaması 3.65 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden eleştirileri her zaman dikkatle dinleme ve ciddiye alma konusunda tamamen katılıyorum seçeneğinde yönetici ve öğretim elemanları büyük bir oranda bu tercihi kullanırken öğrencilerin bu seçenekteki toplamaları çok düşük kalmıştır. Hiç katılmıyorum seçeneğinde de öğrencilerde bir yığılma söz konusudur. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 2.15 iken yönetici ve personel ortalaması 4.05 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütseller rollerden öğrenmeyi öğrenme konusunda yönetici ve öğretim elemanlarının çabaları konusundaki tercihlerde yönetici ve öğretim elemanları ile öğrenci tercihleri bir birine yakın çıkmış olduğu gözlemlenmiştir. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 2.92 iken yönetici ve personel ortalaması 3.50 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütseller rollerden okuldaki kararların görüşülerek verildiği konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrenci tercihlerinin bir birlerine yakın olduğu gözlemlenmiştir. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 3.05 iken yönetici ve personel ortalaması 3.20 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden okuldaki yöneticilerin uzman görüşüne önem vermeleri konusunda tamamen katılıyorum seçeneğinde yönetici ve öğretim elemanları öğrenciler arasında bir fark olmadığı ancak hiç katılmama tercihinde bu tercihi kullanırken öğrencilerin bu seçenekteki toplamaları ile yönetici ve öğretim elemanları arasında çok fark olduğu gözlemlenmektedir. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 2.76 iken yönetici ve personel ortalaması 3.30 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden eğitim kalitesinin artırılmasında yönetici ve öğretim elemanlarının risk alması konusunda personel ve öğrenci tercihleri arasında önemli bir farklılık gözlemlenmemektedir. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 2.36 iken yönetici ve personel ortalaması 2.85 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden yönetici ve öğretim elemanlarının yenilik ve değişimlere açık olma konusunda tamamen katılıyorum seçeneğinde yönetici ve öğretim elemanları ile öğrenciler arasında hiçbir fark gözlemlenmezken öğrencilerin bir kısmının hiç katılmama seçeneğinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 2.65 iken yönetici ve personel ortalaması 3.85 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden okuldaki öğretim elemanlarının kendilerin geliştirmek için kurs ve konferanslara katılma konusunda tamamen katılıyorum seçeneğinde yönetici ve öğretim elemanları büyük bir oranda bu tercihi kullanırken öğrencilerin bu seçenekteki toplamaları çok düşük kalmıştır. Hiç katılmama tercihinde ise personel oranı %10 oranında kalırken öğrenci tercihleri %25'i bulduğu gözlenmiştir. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 2.66 iken yönetici ve personel ortalaması 3.35 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden sistemli çalışma konusunda öğrenci ve personel tercihleri konusunda belirgin fark olmadığı gözlemlenmektedir. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 2.82 iken yönetici ve personel ortalaması 3.15 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden yönetici ve öğretim elemanları ile üniversite ve diğer PMYO arasındaki iletişim konusunda tamamen katılıyorum seçeneğinde yönetici ve öğretim elemanları büyük bir oranda bu tercihi kullanırken öğrencilerin bu seçenekteki toplamaları düşük kalmıştır. Hiç katılmama konusunda personel oranı sıfır iken öğrenci tercihi %19

düzeyinde toplandığı görülmektedir. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 2.94 iken yönetici ve personel ortalaması 3.85 olduğu görülmektedir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak beklenen örgütsel rollerden öğrencilerin nitelikli yetiştirilmesi konusunda çok çalışılara tamamen katılıyorum seçeneğinde yönetici ve öğretim elemanları ile öğrenci tercihleri konusunda dört kat fark vardır. Öğrencilerin hiç katılmama tercihleri de azımsanmayacak oranda yüksek olduğu görülmektedir. Bu alanda aritmetik ortalamalarda öğrenci ortalaması 2.68 iken yönetici ve personel ortalaması 3.60 olduğu görülmektedir.

Öğrencinin kişisel bilgilerinde yer alan yaş değişkeni açısından örgütsel rollerle ilgili herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı yapılan istatistik incelemeden anlaşılmıştır. Öğrencinin lise türü değişkenine göre yönetici ve öğretim elemanlarının kararları görüşerek alır önermesiyle eğitimin kalitesinin artırılmasında yönetici ve öğretim elemanları risk alırlar önermelerinde Anadolu-fen lisesi mezunları ile süper lise mezunları arasında fark olduğu yapılan varyans analiz testlerinden ortaya çıkmıştır. Öğrencinin oturduğu yerleşim birimi değişkenine göre örgütsel rollerden bazılarında köy-kasabada oturanlar ile diğer yerleşim alanlarında ikamet edenler arasında görüş farklılıkları olduğu gözlenmiştir. Polis Meslek Yüksek Okuluna gelmeden önce yüksek öğretimde bulunarak gelen adaylar ile herhangi bir yüksek öğretim programında bulunmayanlar arasında örgütsel roller açısından anlamlı farklılıkların olduğu istatistiki işlemlerden çıkartılmıştır. Son olarak Emniyet Teşkilatında yakını olan adaylar ile yakının bulunmayan öğrencilerin örgütsel roller de anlamlı fark tespit edilememiştir. Polis Meslek Yüksek Okullarına gelen öğrencilerin Emniyet Teşkilatında yakını olanlar ile yakını bulunmayan öğrencilerin örgütsel rollerin yerine getirilmesinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Öğrenci kaynağının kişisel özellikleri dikkate alınarak yapılan bu ayrıntılı varyans analiz testleriyle öğrenen okulun beklenen örgütsel rolleri incelendiğinde; yaş şartının en az 18 yaşının doldurarak gelmesinden dolayı bu ayrıntıda herhangi bir olumsuz etkisinin olmadığı sonucuna varılabilir. Polis Meslek Yüksek Okulları Giriş Yönetmeliğinde belirtilen lise türüne göre beklenen bir katkısının olmadığı tespit edilmiştir. İkamet yeri göz önüne alınarak bakıldığında da çok küçük yerleşim alanlarında oturanlar ile büyük şehir ve il merkezlerinde oturanların arasında örgütsel rollerde farklılıkların olması kişilik oluşumunu etkileyen çevre faktörü (Sosyo –ekonomik çevre) etkin olduğu gözlemlenmiştir. Çünkü bireyin kişiliğini belirleyen etkenlerin onların meslek kişiliğinin (Polis Kişiliğini) oluşmasında etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Personelin kişisel özelliklerine göre öğrenen okulun örgütsel rollerine etkisi incelendiğinde yaş faklarından üst yaş guruplarındaki yönetici ve öğretim elemanları ile alt yaş guruplarında yer alan personel tercihlerinin farklı olduğu gözlemlenmiştir. Personelin meslekteki kıdem sürelerine göre örgütsel rollerin 12-15 yıllık kıdemli olan personelin diğer meslek kıdemlerine göre anlamlı farklılıkları olduğu gözlenmiştir. Okulda çalışma sürelerine göre 1-3 yıl Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda çalışanların diğer çalışma sürelerine göre yapılan istatistiki işlemlerde anlamlı farklılık olduğu hesaplanmıştır. Buna dayanarak okulda daha uzun sürelerde bulunanların okul kültürünü benimsemiş olmaları ve okuldaki eğitimin kalitesinin artırılması, iletişimin sağlanmasında ve diğer öğrenen okulun beklenen örgütsel rollerini yerine getirmede algılarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetici ve öğretim elemanlarının meslek yaşamlarında almış oldukları takdir ve ödüllerin örgütsel rolleri yerine getirmede olumlu etki yaptığı yapılan istatistiksel analizlerde ortaya çıkmıştır. Personelin meslek yaşamında almış olduğu cezaların örgütsel rollerin yerine getirilmesinde olumsuz anlamda etkili ve belirleyici rol oynadığı gözlemlenmektedir.

Kısaca özetlenecek olursa; öğrenen okul oluşturmadaki unsurlardan örgütsel rollerin yerine getirilme oranı X:2,81 seviyesinde kararsızım tercihi ortaya çıkmıştır. Bu ortalama değer 1.sınıftaki öğrencilerde X: 2,93, 2.sınıflarda X: 2,62 ve personelde X: 3,50 seviyesinde tercihleri kullandıkları tespit edilmiştir. Örgütsel rollerin öğrencilere göre yönetici ve öğretim elemanları tarafından daha çok yerine getirildiği iddia edilmekle birlikte öğrenciler personelin bu örgütsel rolleri yerine getirmede kararsız kaldıkları gözledikleri veya algılandığı sonucuna varılabilir. Ayrıca öğrenci arasında da 2.sınıflara göre 1.sınıf öğrencilerin örgütsel rolleri yerine getirmedeki algıları daha yüksek seviyelerdedir. Genel ortalamanın da X: 2,75 seviyesinde olduğu göz önüne alınırsa Polis Meslek Yüksek Okulunun öğrenen okul olmada henüz bir varlık gösteremediği, *kararsız olduğu*, bu yolda tüm personelin çağdaş yönetim ve örgütsel rolleri benimseyecek çalışmalar yapmaya ihtiyacı olduğu sonucu çıkartılabilir.

**2.2.Örgütsel Engellerle İlgili Sonuçlar :** Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖRGÜTSEL ENGELLERLE ile ilgili olarak okulda problem ve çözüm yollarının anlık olması konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde ve hiç katılmama seçeneklerinde farklılıkların olduğu görülmektedir. Yine yönetici ve öğretim elemanlarının tamamen katılıyorum ve katılıyorum tercihlerinde %85'lik bir kısmı yığılmışken öğrenci tercihlerinin katılmama ve hiç katılmamada %49'luk yığılmaların olduğu görülmektedir. Bu

alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.84 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 4.00 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖRGÜTSEL ENGELLERLE ile ilgili olarak okulda kaynakların çok sınırlı olması konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde ve hiç katılmama seçeneklerinde farklılıkların olduğu görülmektedir. Yine yönetici ve öğretim elemanlarının tamamen katılıyorum ve katılıyorum tercihlerinde %55'lik bir kısmı yığılmışken öğrenci tercihlerinin katılmama ve hiç katılmamada %20'lik yığılmaların olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 3.81 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.35 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖRGÜTSEL ENGELLERLE ile ilgili olarak okulda çalışanların ödüllendirilmesin konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde ve hiç katılmama seçeneklerinde farklılıkların olmadığı görülmektedir. Yine yönetici ve öğretim elemanlarının tamamen katılıyorum ve katılıyorum tercihlerinde %30'lık bir kısmı yığılmışken öğrenci tercihlerinin katılmama ve hiç katılmamada %45'lik yığılmaların olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.70 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 2.40 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖRGÜTSEL ENGELLERLE ile ilgili olarak okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personelin sorumluluk alması konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde ve hiç katılmama seçeneklerinde farklılıkların olmadığı görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.88 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.60 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖRGÜTSEL ENGELLERLE ile ilgili olarak okulda hataların anında cezalandırılması konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde ve hiç katılmama seçeneklerinde farklılıkların olmadığı görülmektedir. Yine yönetici ve öğretim elemanlarının tamamen katılıyorum ve katılıyorum tercihlerinde %25'lik bir kısmı yığılmışken öğrenci tercihlerinin katılmama ve hiç katılmamada %60'lık yığılmaların olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci



aritmetik toplam değerinin 2.44 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 2.55 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖRGÜTSEL ENGELLERLE ile ilgili olarak okulda hizmet içi eğitimlerin etkisi konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde farklılıkların olmadığı görülmektedir. Ancak hiç katılmıyorum tercihlerinde personel %0 iken öğrencilerin oranı %25 oranında toplandıkları gözlenmiştir. Yine yönetici ve öğretim elemanlarının tamamen katılıyorum ve katılıyorum tercihlerinde %75'lik bir kısmı yığılmışken öğrenci tercihlerinin katılmama ve hiç katılmamada %48'lik yığılmaların olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.80 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.80 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖRGÜTSEL ENGELLERLE ile ilgili olarak okulda problemlerin çözümünde herkesin sorumluluk taşıması konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde ve hiç katılmama seçeneklerinde farklılıkların olmadığı görülmektedir. Yine yönetici ve öğretim elemanlarının tamamen katılıyorum ve katılıyorum tercihlerinde %30'lık bir kısmı yığılmışken öğrenci tercihlerinin katılmama ve hiç katılmamada %64'lük yığılmaların olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.52 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 2.65 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖRGÜTSEL ENGELLERLE ile ilgili olarak okulda mali kaynakların uygun kullanılması konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde farklılıkların olmadığı , ancak hiç katılmama seçeneğinde öğrenci ile personel farkının çok olduğu görülmektedir. Yine yönetici ve öğretim elemanlarının tamamen katılıyorum ve katılıyorum tercihlerinde %45'lik bir kısmı yığılmışken öğrenci tercihlerinin katılmama ve hiç katılmamada %68'lük yığılmaların olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.18 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 2.90 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖRGÜTSEL ENGELLERLE ile ilgili olarak okuldaki personelin sürekli mükemmelliği araştırması konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde fark olmadığı, hiç katılmama seçeneklerinde farklılıkların olduğu görülmektedir. Yine yönetici ve öğretim elemanlarının tamamen katılıyorum ve

katılıyorum tercihlerinde %60'lık bir kısmı yığılmışken öğrenci tercihlerinin katılmama ve hiç katılmamada %64'lük yığılmaların olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.30 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.45 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖRGÜTSEL ENGELLERLE ile ilgili olarak okulda personelin günlük işlerinin yoğunluğundan yenilik yapma konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde ve hiç katılmama seçeneklerinde farklılıkların olmadığı görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.69 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 2.90 olduğu gözlenmiştir.

Öğrencinin öğrenen okuldaki örgütsel engeller ile ilgili kişisel özelliklerinden yaş faktörünün çok önemli bir farklılık meydana getirmediği gözlemlenmiştir. Lise türü incelenerek örgütsel engellere mesleğin hiyerarşi ve disiplinli olması önermesinde genel lise ile süper lise mezunları arasında anlamlı farklılık olduğu varyans analizlerinden çıkartılacak bir sonuçtur. Öğrencinin kişisel bilgilerinde yer alan yaş değişkeni açısından örgütsel engellerle ilgili herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı yapılan istatistik incelemeden anlaşılmıştır. Sadece 2. sırada yer alan personelin hatalarının anında cezalandırıldığı önermesiyle ilgili olarak 21-22 yaş gurubu ile 23-24 yaş gurubu arasındaki farklılığın onların kendilerini biraz daha mezuniyete hazır hissedenden ikinci sınıfta bulunan öğrencilerin tutumu olarak değerlendirebiliriz. Öğrencinin lise türü değişkenine göre yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılır önermesiyle herkesin problemlerin çözümünde sorumluluk alır önermelerinde Anadolu-fen lisesi mezunları ile süper lise mezunları arasında fark olduğu yapılan testlerden ortaya çıkmıştır. Öğrencinin oturduğu yerleşim birimi değişkenine göre örgütsel engellerden hizmet içi eğitimlerle personelin hemen değiştiği ve problemlerin çözümünde herkesin sorumluluk alması önermelerinde köy-kasabada oturanlar ile diğer yerleşim alanlarında ikamet edenler arasında görüş farklılıkları olduğu gözlenmiştir. Polis Meslek Yüksek Okuluna gelmeden önce yüksek öğretimde bulunarak gelen adaylar ile herhangi bir yüksek öğretim programında bulunmayanlar arasında örgütsel engeller açısından anlamlı farklılıkların olduğu aynı konulardaki önermelerdeki istatistiki işlemlerden çıkartılmıştır. Son olarak Emniyet Teşkilatında yakını olan adaylar ile yakının bulunmayan öğrencilerin örgütsel engeller açısından yapılan değerlendirilmelerde anlamlı fark tespit edilememiştir.

Öğrenci kaynağının kişisel özellikleri dikkate alınarak yapılan bu ayrıntılı varyans analiz testleriyle öğrenen okulun beklenen örgütsel engelleri incelenerek yaş şartının en az 18

yaşının doldurarak gelmesi bu ayrıntıda herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılabilir. Polis Meslek Yüksek Okulları Giriş Yönetmeliğinde belirtilen lise türüne göre çok belirgin bir katkısı tespit edilememekle birlikte oturulan yerleşim alanı dikkate alınarak bakıldığında da çok küçük yerleşim alanlarında oturanlar ile büyük şehir ve il merkezlerinde oturanların arasında örgütsel engellerde farklılıkların olması daha öncede belirtildiği gibi kişilik oluşumunu etkileyen çevre faktörü (Sosyo –ekonomik çevre) etkin olduğu gözlemlenmiştir. Çünkü bireyin kişiliğini belirleyen etkenlerin onların meslek kişiliğinin (Polis Kişiliğini) oluşmasında etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Personelin kişisel özelliklerine göre öğrenen okulun örgütsel engellerine etkisi incelendiğinde yaş faklarından üst yaş guruplarındaki yönetici ve öğretim elemanları ile alt yaş guruplarında yer alan personel tercihlerinin farklı olduğu gözlemlenmiştir. Personelin meslekteki kıdem sürelerine göre örgütsel engellerin 12-15 yıllık kıdemli olan personelin diğer meslek kıdemlerine göre anlamlı farklılıkları olduğu gözlenmiştir. Okulda çalışma sürelerine göre 1-3 yıl Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda çalışanların diğer çalışma sürelerine göre yapılan istatistiki işlemlerde öğrenen okuldaki örgütsel engeller açısından anlamlı farklılık olduğu hesaplanmıştır. Buna dayanarak okulda daha uzun sürelerde bulunanların okul kültürünü benimsemiş olmaları ve okuldaki eğitimin kalitesinin artırılması, iletişimin sağlanmasında ve diğer öğrenen okulun beklenen örgütsel engelleri oluşturmada ki algılarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetici ve öğretim elemanlarının meslek yaşamlarında almış oldukları takdir ve ödüllerin örgütsel engelleri oluşturmada olumlu etki yaptığı yapılan istatistiksel analizlerde ortaya çıkmıştır. Personelin meslek yaşamında almış olduğu cezaların örgütsel engellerin oluşumuna olumsuz anlamda etkili ve belirleyici rol oynadığı sonucu çıkartılabilir düşüncesindeyiz.

Kısaca özetlenecek olursa; örgütsel engellerin tespitinde aritmetik ortalama değeri X: 2,74 yani kararsızım tercihinin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu konudaki 1.sınıfların X: 2,82 , 2.sınıfların X: 2,62 ve öğreti elemanları ve yöneticilerinde X: 2,74 seviyesinde tercihlerini kararsızım olarak kullandıkları ortaya çıkmıştır. Burada öğrenen okuldaki örgütsel engellerin ortaya çıkartılmasında öğrenci gurupları personelin görüşlerini destekler bir tablo ortaya çıkmıştır. Polis Meslek Yüksek Okullarının öğrenen okul olmadaki unsurlarından örgütsel engellerini aşabilmek için mutlaka bu belirlenen engellerin çok çalışarak atlatılması gerekmektedir.

**2.3.Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Sonuçlar:** Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim konusunda

yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde iki kat fark olduğu ve hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %0 iken Öğrenci oranı %13 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 3.05 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.45 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okulda hiyerarşi ve statünün hakim olması konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde üç kat fark olduğu ve hiç katılmama seçeneklerinde ise fark olmadığı görülmektedir. Yine bu alanla ilgili olarak öğrencilerin tamamen katılıyorum ile katılıyorum seçeneklerinin toplamı %77 personelin katılmıyorum ve hiç katılmıyorum tercihleri toplamının %40 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 3.78 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.00 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak diğer okullar ve üniversite arasındaki iletişim konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde fark olmadığı ve hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %0 iken Öğrenci oranı %21 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.85 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.10 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okul ile uygulama birimi olarak il emniyet müdürlüğü arasındaki iletişim konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde iki kata yakın fark olduğu ve hiç katılmama seçeneklerinde ise personel ile Öğrenci oranının aynı düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 3.09 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.30 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okulda bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşma konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde belirgin fark olmadığı ve hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %0 iken Öğrenci oranı %24'ler düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Yine personel tercihi olarak tamamen katılma ve katılma oranı %45 iken Öğrencinin katılmama ve

hiç katılmama tercih toplamının %54 düzeylerinde toplanmış olduğu gözlenmiştir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.57 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.10 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okuldaki değişikliklere her zaman öğrenciden tepki gelmesi konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde dört kat fark olduğu ve hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %0 iken Öğrenci oranı %52 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Yine bu alanla ilgili olarak personelin olumlu tercihlerinin toplamı %65 iken öğrencinin olumsuz tercih toplamı %74 oranında bir yığılmanın olduğu dikkat çekmektedir. Yani öğrenen organizasyon olma konusunda değişikliklere direnmeyi öğrenci kabul etmemektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 1.96 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.70 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak problemlerin hukuki boşluklardan kaynaklandığı konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde fark olmadığı ve hiç katılmama seçeneklerinde ise iki kat fark olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.73 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 2.65 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okulda kaliteyi artırmak için esnek bir yapının her zaman bulunması konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde fark olmadığı ve hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %0 iken Öğrenci oranı %27 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Yine bu alanla ilgili olarak öğrencinin olumsuz tercihleri toplamı %53 olarak yüksek gözlemlenmekle birlikte öğrenci kaynağı öğrenen organizasyon olarak okulun eğitim ve öğretim kalitesinin artırılmasında yapıyı esnek bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.61 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.65 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak personel ile öğrencinin öğrenme konusunda rekabet konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının çok belirgin olduğu ve hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %05 iken

Öğrenci oranı %36 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Yine bu alanda personelin olumlu tercih toplamı %35 iken öğrencinin olumsuz tercih toplamının %67 düzeyinde yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.24 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 2.90 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okulda öğrenci ile toplantıların yapılması konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde personel %0 iken Öğrenci oranı %13 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %05 iken Öğrenci oranı %42 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Öğrenen organizasyon olarak önemli bir öğe olan diyalogların okulda sık sık yapılması konusunda öğrenciler yeterli bir araya gelmelerin olmadığı kanısındadırlar. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.19 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.20 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili okulda yeni zihniyet değişikliği konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde personel ile öğrenci arasında belirgin bir fark gözükmez iken; olumsuz tercihlerde personelin hiç katılmama seçeneğindeki oranı %0, öğrencinin aynı seçenekteki toplam oranı %18 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 3.15 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 4.10 olduğu gözlenmiştir. Buradan çıkarılacak sonuçta öğrenciye nazaran personelin zihniyet değişikliğine ihtiyacı olduğu açıktır.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak “okulu” öğrencilerin kendi evleri gibi görmeleri konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde personel %0 iken Öğrenci oranı %12 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %0 iken Öğrenci oranı %43 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Öğrenen organizasyon olarak okula ait olma duygusu ve okulu evi gibi benimseme hissinin yaşanmadığı veya yaşatılmadığı konusunda öğrenciler tarafından büyük oranda ifade edildiği gözlenmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.32 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 2.60 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okulda inceleme ve araştırma ortamı konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde iki kat fark olduğu görülmektedir. Hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %0 iken Öğrenci oranı %14 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 3.51 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.45 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak yenilik ve teknolojiyi okula taşıma konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde fark olmadığı gözlenmiştir. Hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %0 iken Öğrenci oranı %31 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Öğrenen organizasyon olarak teknoloji ve yeniliklerin okula taşınması önemli bir değer iken bu eksiklik olduğu kanısı öğrenci kaynağında belirgindir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.46 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.30 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okulda öğrenmeyi teşvik etme konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde personel %25 iken Öğrenci oranı %11 düzeyinde düşük olduğu görülmektedir. Hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %0 iken Öğrenci oranı %29 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Öğrenen organizasyon olarak önemli bir öğe olan öğrenmenin teşvik edilmesi gerekli iken bu kanıda olmayan öğrencilerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.81 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.90 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okulda okuldaki uygulamaların motive ediciliği konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde personel ile öğrenci oranları arasında fark gözlenmemektedir. Hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %0 iken Öğrenci oranı %40 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Öğrenen organizasyon olarak okulda yapılan uygulamaların bütün katılımcı unsurları motive etmesi önemli bir şarttır. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.25 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.40 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okuldaki denetim ve teftişlerin öğrenmeyi teşvik etmesi konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde personel ile öğrenci arasında belirgin bir farka rastlanmamıştır. Hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %05 iken Öğrenci oranı %32 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.50 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.00 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okulda yapılan tüm toplantılarda öğrenci görüşlerine önem verilmesi konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde personel %55 iken Öğrenci oranı %03 düzeyinde yüksek fark olduğu görülmektedir. Hiç katılmama seçeneklerinde de personel %0 iken Öğrenci oranı %52'lik düzeyinde yüksek bir farkın olduğu görülmektedir.Öğrenen organizasyon olarak önemli bir öge olan diyalogların sonucundaki görüşlerine değer verilmediği iddiasındayken aksine personelde öğrenci görüşlerine çok dikkat edildiği iddiasında olduğu gözlenmektedir.Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 1.95 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 3.30 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okulda ekip ruhu ve bilinci ile hareket edilmesi konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde personel ile öğrenci arasında görüş farkı olmadığı gözlenmektedir.Hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %10 iken Öğrenci oranı %36 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir.Öğrenen organizasyon olarak önemli bir öge olan ekip ruhu ve bilinci yani takımların birlikteliği çok önemli bir unsurdur. Takımların oluşturulmadığı organizasyonlarda öğrenmede olmayacağı kanısındayız.Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.30 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 2.85 olduğu gözlenmiştir.

Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ile ilgili olarak okulda MİLENYUM POLİSİ VİZYONU konusunda yönetici ve öğretim elemanları ile öğrencileri arasındaki görüş farklılığının tamamen katılıyorum seçeneğinde personel ile öğrenci arasındaki görüşlerinin bir birlerine yakın olduğu gözlenmektedir.Hiç katılmama seçeneklerinde ise personel %0 iken Öğrenci



oranı %23 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki olumlu personel tercihlerinin toplam değeri %60 iken olumsuz öğrenci tercihlerinin toplam değeri %49 düzeylerinde kalmıştır. Bu alandaki aritmetik ortalamalara bakıldığında öğrenci aritmetik toplam değerinin 2.96 yönetici ve öğretim elemanların toplamının ise 2.75 olduğu gözlenmiştir.

Öğrencinin kişisel bilgilerinde yer alan yaş değişkeni açısından öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı yapılan istatistik analizlerden anlaşılmıştır. Öğrencinin lise türü değişkenine göre bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşma, kalitenin artırılması için esnek bir yapının oluşması, öğrencilerle sık sık toplantı yapılması, uygulamaların motive edici olması ve öğrenci görüşlerinin değerlendirilmesi önermelerinde Anadolu-fen lisesi mezunları ile süper lise mezunları arasında fark olduğu yapılan istatistiki işlemlerden ortaya çıkmıştır. Öğrencinin oturduğu yerleşim birimi değişkenine göre öğrenen okul kültürü oluşturmayla ilgili zihniyet değişikliği yapılması, ekip ruhu ve bilinciyle hareket edilmesi ve milenyum polis vizyonunun paylaşılması önermelerinde köy-kasabada oturanlar ile diğer yerleşim alanlarında ikamet edenler arasında görüş farklılıkları olduğu gözlenmiştir. Polis Meslek Yüksek Okuluna gelmeden önce yüksek öğretimde bulunarak gelen adaylar ile herhangi bir yüksek öğretim programında bulunmayanlar arasında bazı görüş farklılıklarının olduğu istatistiki işlemlerden çıkartılmıştır. Son olarak Emniyet Teşkilatında yakını olan adaylar ile yakının bulunmayan öğrencilerin öğrenen okul kültürü oluşturmada anlamlı fark tespit edilememiştir.

Öğrenci kaynağının kişisel özellikleri dikkate alınarak yapılan bu ayrıntılı varyans analiz testleriyle öğrenen okulun öğrenen okul kültürü oluşturma verileri incelenerek yaş şartının yeni düzenlemeyle bu günkü hale getirilmesinin etkisi olduğu söylenebilir. Polis Meslek Yüksek Okulları Giriş Yönetmeliğinde belirtilen lise türüne göre öğrenen okul için öğrenen okul kültürü oluşturma unsuruna çok katkısının olduğu tespit edilememiştir. İkamet yeri göz önüne alınarak bakıldığında da çok küçük yerleşim alanlarında oturanlar ile büyük şehir ve il merkezlerinde oturanların arasında öğrenen okul kültürü oluşturmada az da olsa bir etkisinin olduğu gözlenmiştir. Aynı şekilde Emniyet Teşkilatında çalışan yakınının bulunmasının pekte öğrenen okul kültürü oluşturmaya katkısının olduğu söylenemez.

Personelin kişisel özelliklerine göre öğrenen okulda öğrenen okul kültürü oluşturma etkisi incelendiğinde yaş farklarından üst yaş guruplarındaki yönetici ve öğretim elemanları ile alt yaş guruplarında yer alan personel tercihlerinin farklı olduğu gözlemlenmiştir. Personelin meslekteki kıdem sürelerine göre örgütsel rollerin 12-15 yıllık kıdemli olan personelin diğer meslek kıdemlerine göre anlamlı farklılıkları olduğu gözlenmiştir. Okulda çalışma sürelerine göre 1-3 yıl Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulunda çalışanların diğer çalışma sürelerine

göre yapılan istatistiki işlemlerde öğrenen okul kültürü oluşturmada pek çok anlamlı farklılık olduğu hesaplanmıştır. Buna dayanarak okulda daha uzun sürelerde bulunanların okul kültürünü benimsemiş olmaları ve okuldaki eğitimin kalitesinin artırılması, gibi bir çok önermede belirtilen algılarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetici ve öğretim elemanlarının meslek yaşamlarında almış oldukları takdir ve ödüller ile cezaların öğrenen okul kültürü oluşturmaya etkilerinin olduğu yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır. Öğrenen okulu oluşturmada ki alt unsurlardan öğrenen okul kültürü oluştururken personelin çalışma ve gayretlerinin mutlaka değerlendirilmesi , bu değerlendirilmelerin de öğretim elemanı ve yönetici personeli motive edici olmasına dikkat etmek gerektiği düşüncesindeyiz.

Kısaca özetlenecek olursa; öğrenen okul kültürü oluşturmada aritmetik ortalama değeri X: 2,70 yani kararsızım tercihinin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu konudaki 1.sınıfların X: 2,72 , 2.sınıfların X: 2,61 ve öğreti elemanları ile yöneticilerinde X: 2,70 seviyesinde tercihlerini kararsızım olarak kullandıkları ortaya çıkmıştır. Burada öğrenen okuldaki öğrenen okul kültürü oluşturmada öğrenci gurupları ile personelin görüşlerinin aynı olduğu ortak bir düşünce tablosu ortaya çıkmıştır. Polis Meslek Yüksek Okullarının öğrenen okul olmadaki unsurlarından öğrenen okul kültürünün oluşturulabilmesi okul kültürünün alt unsurlarının yerine getirilmesi ve bu alandaki eksikliklerin tamamlanması gereklidir.

Töremen'in yaptığı araştırmadaki; araştırmaların teşvik edilmesi, iletişimin özellikle öğrenci ve personel arasında güçlendirilmesi gerekli olduğu, sistemli çalışmalar için örgütsel yapının düzenlemesi ve takım çalışmalarında bilinç oluşturulmalı veya bu ruhun canlandırılması sonucu aynı çıkmıştır.Eğitim kalitesinin artırılması gerektiği, hizmet içi eğitimlerin daha etkin hale getirilmesi, okuldaki yapının öğrenmeyi motive edecek yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç vardır.Okul personelinin daha fazla sorumluluk alması gerektiği konularında aynı türden sonuçlara ulaşılmıştır.

Özetlenecek olursa; öğrenen okul olabilmeye Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulu olarak yeni polis eğitim sürecinde öğrenen okulun unsurlarından öğrenen okul kültürü oluşturulamamış, mevcut yapıda öğrenen okul olmada engeller bulunmaktadır. Öğrenen okuldaki örgütsel rollerin öğretim elemanları ile yöneticiler tarafından yerine getirmede beklenen başarıyı sergileyemedikleri anlaşılmaktadır.. Ancak yeni polis imajı ve vizyonu ile birlikte Avrupa Birliğine girmeye çalıştığımız milenyum çağında polis eğitimindeki ihtiyaç ve beklentileri de göz önünde bulundurarak mutlaka öğrenen bireylerden oluşan öğrenen okul olmak zorunluluğu göz ardı edilmemelidir. Yani çağılı eğitim anlayışları da göz önüne alınarak Polis Meslek Yüksek Okullarının ÖĞRENEN OKUL olması gerektiği sonucuna varabiliriz.

### 3.ÖNERİLER

Yapılan araştırma sonuçlarından hareketle önerileri de üç alt başlıkta toplamamız mümkündür.

**3.1.Örgütsel Rollerle İlgili Öneriler:** Polis Meslek Yüksek Okulunda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının yeterince ilgili literatürü takip etmediği kanısı yaygın olarak gözlemlenmektedir. Bu açıdan personelin kendi alanlarındaki eğitim, yönetim ve diğer alanlardaki literatürü takip etmesi gerekmektedir.

Polis Meslek Yüksek Okulunda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının eleştirileri dikkate almadığı tespit edilmiştir. Bunun içinde öğrenen organizasyon olarak polis eğitimci kişiliğinde bulunması gerekli olan eleştirilere açık olmak mutlaka önemli bir özelliktir.

Polis Meslek Yüksek Okulunda görev yapan öğretim elemanlarının kendilerini yetiştirme konusunda kurs ve konferansları kaçırmamaları gerektiği kanısı tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının kendi alanlarında yapılan kurslar ve konferanslarla gelişimi tamamlamaları esas olmalıdır.

Polis Meslek Yüksek Okulunda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının diğer PMYO ve Üniversitelerle görüş alışverişinde bulunmalarının öğrenen organizasyon için gerekli olduğu sonucundan hareketle ULAKNET gibi ortak bir iletişim ağına hemen ihtiyaç olduğu düşüncesindeyiz.

Polis Meslek Yüksek Okulunda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının öğrencinin nitelikli yetişmesi konusunda daha gayretli olması okuldaki ceza ve ödül sisteminin, çalışan personel ile çalışmayanların, gönüllü katılmayanların ayırdedileceği bir sistemle yapının buna göre yeniden şekillendirilmesi gereklidir.

**3.2.Örgütsel Engellerle İlgili Öneriler:** Polis Meslek Yüksek Okulunda mali kaynakların sınırlı olduğu , bu nedenle de öğrenen bir organizasyon olarak okula mali kaynak temin edecek yolların araştırılması gerekmektedir.

Polis Meslek Yüksek Okulunda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının problem çözme teknikleri, sorumluluk eğitimi ve kendini geliştirici hizmet içi geliştirme de kurs ve seminer çalışmaları yaptırılarak zamanın etkin ve verimli kullanılması, sorumluluk

alınması, kişisel gelişimin sağlayacak beceriler kazandırılmalıdır.Yani personele başta güvenli girişkenlik eğitimi olmak üzere bir dizi eğitimden geçirilmelidir.

**3.3.Öğrenen Okul Kültürü Oluşturmayla İlgili Öneriler:** Polis Meslek Yüksek Okulunda yönetici ve öğretim elemanları arasında yeterli iletişim sağlanamadığı tespit edilmiştir. Öğrenen organizasyonda görev yapan unsurların iletişim kanallarının her zaman kullanılması ve hazır tutulması iletişimi artıracaktır.Yine personel arasındaki iletişim geliştirici sosyal ve kültürel etkinliklerin öğrenen okul olunabilmesi için planlanıp düzenlenmesi gerekmektedir.

Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenci ile personel arasında hiyerarşinin bir problem olarak algılanma durumu söz konusudur. İçinde bulunulan okulun hazırlamakta olduğu mesleğin bir parçasının (‘Yaratıcı’ bir şekilde) hiyerarşi ve disipline dayalı olduğu öğrenciye aktarılması zorunlu olduğu düşüncesindeyiz. Ancak bu körü körüne bir robotlaştıran disiplin değil yapıcı ve olumlu düzen anlamında, huzur ve mutluluk getirecek başarılı çalışma temeli olan bir disiplindir.

Polis Meslek Yüksek Okulunda uygulama birimi olan İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimin istenen seviyede olmadığı gözlenmektedir. Halbuki okulda elde edilen bilgi ve becerilerin uygulama birimi olan İl Emniyet Müdürlükleriyle okulun iletişim halinde bulunması daha yararlı ve etkin olacaktır. Öğrenen okuldaki yapının buna göre yeniden düzenlenmesi öğrencilerin aldıkları eğitimlerin uygulamaya dönüştürülebilmesi için alt yapının hazırlanması gereklidir.

Okulda öğrenen bireyler ve öğrenen toplum oluşturabilmek için bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşabilecek iletişim alt yapısının – internet – oluşturulmasına ihtiyaç vardır.Ancak böylelikle değişim ve yenileşme sağlanabileceği düşüncesindeyiz. Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenen organizasyon olarak yapılandırılmasında değişime direnmeler olsa da bunu ortadan kaldıracak yapıların oluşması gerekmektedir.

Polis Meslek Yüksek Okulunda yönetici ve öğretim elemanlarının öğrenciyi öğrenme konusunda daha teşvik edici tavır sergilemesi gerekmektedir. Öğrenen organizasyonun özelliklerinden biri de bireylerin öğrenmesi ile oluşan kurumunu tümünden takım ve gurup halinde öğrenmesidir. Öğrenme tüm unsurlarca teşvik edilmelidir.

Polis Meslek Yüksek Okulunda tüm görüşmelerde öğrencilerin fikirlerine önem verecek yapıların oluşturulması için zihniyet değişikliklerine başvurulmalıdır. Personelin yeni teknolojileri ve değişiklikleri anında okula transfer etmesi, bu yönde personeli motive edici etkinliklerin düzenlenmesi, ekip ruhunun canlandırılması ve milenyum polis vizyonunun tüm okulda bulunanlarca paylaşılmasına ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir.

## KAYNAKLAR

- Akgündüz, Hüseyin, (2001), “**Polisin Eğitimci Kişiliği Ve Polis Eğitimi Sorunu**”, Diyarbakır : Dicle Üniversitesi Matbaası
- Akyüz, Y-ŞAHİN, A-GÜMÜŞ, Ç., “**Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri**”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İkt. Ve İdr. Bil. Fak. UŞAK İşlet Bölümü Yay.
- Aydemir, M.,(200), ”**Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sos.Bil.Ens.Dergisi C:2-Sayı:3
- Aydın, H.Ahmet (1996), “**Polis Meslek Hukuku**”, Ankara : Doğu Matbaacılık
- Balcı, Ali,(1993),”**Etkili Okul**”,Erek Matbaası,ANKARA
- Bilim Teknik Dergisi (2004), ‘**Nufus Gelişimi**’ , Tübitak:
- Bursalıoğlu, Ziya (1994), “**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**”, Pegem :Ankara
- Celkan, Y.H., “**Ziya Gökalp’in Eğitim Sosyolojisi**”, M.E.B.Yay.,1990
- Çelik, Vehbi (1997), “**Okul Kültürü ve Yönetimi**”, Pegem :Ankara
- Çelik Vehbi (2000), “**Eğitimsel Liderlik**”, Pegem :Ankara
- Emniyet Genel Müdürlüğü (2000), “**Polis Dergisi**” , Ankara , sayı : 37 / 159
- Emniyet Genel Müdürlüğü (2004), “**Polis Dergisi**” , Ankara , sayı : 41 / 244
- Emniyet Genel Müdürlüğü (2001), “**21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**” ,EGM., Ankara
- Fındıkçı, İlhami (1996). “**Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**”, Kültür Kol. Eğt. Vk. Yay. :İstanbul
- Gültekin, Halil (2004), “**İdeal Polisin Nitelikleri**”, Başkent Klişe Matbaacılık, Ankara
- Güney, Salih (2000). “**Davranış Bilimleri**”, Nobel Yayınları, İstanbul
- Gürtekin, M.(1986), “**Polis Adaylarının Seçimi**” ,İzmir, TODAİE Basılmamış Yüksek Lisans Tezi
- Kandemir, Mustafa Çeviri (2000), “**Batı Demokrasilerinde Polis**”, Temiz Yayınları :Ankara
- Kaya, D., “**Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Yönetimi İlişkisi**”, B.Ü.M.M.F.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001, Balıkesir
- Koçel, T.(1995), “**İşletme Yöneticiliği**”, İSTANBUL
- Muallimoğlu, Nejat (1998), “**Takımların Bilgeliliği**”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul
- Öz, O.H.,(2003), “**Kurumsal Bilgi Yöneticiliği**”, Türk Kütüphaneciliği

17.4.2003.357-386

Özden, Yüksel (2002), “**Kendini Gerçekleştir**”, Pegem, Ankara

Özden, Yüksel (2000), “**Eğitimde Yeni Değerler**”, Pegem, Ankara

Özden, Yüksel (1999), “**Öğrenme ve Öğretme**”, Pegem, Ankara

Polis Akademisi Başkanlığı(2003), ‘**Polis Meslek Yüksek Okulları Öğrencilerinin Sosyo-Kültürel Durumları**’, Anara

Polis Bilimleri Dergisi, (2003) ,Cilt:5, Sayı:3-4 , “**Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları**” Özdüvecioğlu,M., SFN,ANKARA

Senge, M.P. Çev. A.,İldeniz-A.Doğuka, (2002), “**Beşinci Disiplin**”, YTM, İstanbul

Şahin, Eyüp (2001), “**1907’den 2000’e Polis Okulları**”, Ankara: EGM Basımevi  
Şube Müdürlüğü

Töremen, Fatih,(2001),”**Öğrenen Okul**”, Nobel Yayın Dağıtım, ANKARA

Yıldırım, Bilal, (2001), “**Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin**

**Öğretmenlerin İş Doyumu ve Meslek Ahlakına Etkisi**”, Fırat Üniversitesi  
Eğt.Bil.A.B.D. Doktora Tezi, ELAZIĞ

<http://www.argestar.com> 06.12.2004 tarihinde alınmıştır.

<http://www.bilgiyonetimi.org> 27.08.2004 tarihinde alınmıştır.

<http://www.aydin-bld.gov.tr> 01.09.2004 tarihinde alınmıştır.

<http://www.comu.edu.tr> 06.12.2004 tarihinde alınmıştır.

<http://elazig.meb.gov.tr> 10.12.2004 tarihinde alınmıştır.

<http://www.odevarsivi.com> 01.09.2004 tarihinde alınmıştır.

<http://www.euvakif.org> 01.09.2004 tarihinde alınmıştır.

## **EKLER**

- 1- Yönetici ve Öğretim Elemanlarına Uygulanan Anket Form Örneği (EK-1)
- 2- Öğrencilere Uygulanan Anket Form Örneği (EK-2)
- 3- POLİS YILDIZI ÖZELLİKLERİ (EK-3)

# BALIKESİR POLİS MESLEK YÜKSEK OKULUNDA ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKUL İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

## Kıymetli meslektaşlarım değerli silah arkadaşlarım

Milenyum çağında yükselen değerlerden biri de oluşturulan yeni organizasyonların öğrenme olgusunu kendi dinamikleriyle tamamlamasıdır. Bu amaçlarla hazırlanan iki bölümden oluşan anket ÖĞRENEN OKUL OLARAK POLİS MESLEK YÜKSEK OKULU ile ilgili görüşlerden oluşmaktadır. Bu araştırmanın olumlu sonuçları vereceğiniz içten cevaplarınızın titizliğine bağlıdır. Kimlik bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur. Anketin birinci bölümünde kişisel bilgileriniz ikinci bölümde ise öğrenen okulla ilgili görüşler yer almaktadır. İkinci bölümde görüşlere katılma dereceniz TAMAMEN KATILIYORUM – KATILIYORUM – KISMEN KATILIYORUM – KATILMIYORUM – HİÇ KATILMIYORUM derecelerinden oluşmaktadır. Lütfen görüşünüzün karşısındaki seçeneklerden size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz ve hiçbir maddeyi boş bırakmayınız. Yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder başarılarınızın devamını dilerim.

Refik ÜRK

## I – BÖLÜM : KİŞİSEL BİLGİLER

1-Yaşınız ?

- A)18 - 20      B)21 – 22      C)23 – 24      D)25 – 26

2- Bitirdiğiniz Lise türü ?

- A)Genel Lise      B)Meslek Lisesi      C)Süper Lise      D)Anadolu – Fen Lisesi

3-Oturduğunuz (İkamet) yerleşim birimi ?

- A)Köy - Kasaba      B)İlçe Merkezi      C)İl Merkezi      D)B.Şehir

4- Daha önceki hiçbir yüksek öğrenim(Üniversite) programında bulundunuz mu ?

- EVET ( )      HAYIR ( )

5-Ailenizde (birinci veya ikinci derece) emniyet teşkilatı personeli var mı ?

- EVET ( )      HAYIR ( )

## II – BÖLÜM : ÖĞRENCİLERİN ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜYLE İLGİ GÖRÜŞLERİ

| <b>ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLER</b>  | <b>TAMAMEN KATILYORUM</b> | <b>KATILYORUM</b> | <b>KISMEN KATILYORUM</b> | <b>KATILMIYORUM</b> | <b>HİÇ KATILMIYORUM</b> |
|---|---------------------------|-------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------|
| 1-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sadece yasal görevlerini yerine getirirler.                           |                           |                   |                          |                     |                         |
| 2-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları literatürü iyi takip ederler.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 3-OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                                     |                           |                   |                          |                     |                         |
| 4-OKULUMUZDA öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.                              |                           |                   |                          |                     |                         |
| 5-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini deneyim ve gözlemleriyle geliştirirler.                   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 6-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları her zaman eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırlar.            |                           |                   |                          |                     |                         |
| 7-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.                           |                           |                   |                          |                     |                         |
| 8-OKULUMUZDA işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.                               |                           |                   |                          |                     |                         |
| 9-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.             |                           |                   |                          |                     |                         |
| 10-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.                  |                           |                   |                          |                     |                         |
| 11-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.                                   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 12-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.      |                           |                   |                          |                     |                         |
| 13-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 14-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer OKULUMUZDA ve Üniversitelerle görüş alış verişinde bulunurlar. |                           |                   |                          |                     |                         |
| 15-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.                  |                           |                   |                          |                     |                         |
| <b>ÖRGÜTSEL ENGELLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLER</b>  |                           |                   |                          |                     |                         |
| 16-OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.  |                           |                   |                          |                     |                         |
| 17-OKULUMUZDA kaynaklar çok sınırlıdır.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 18-OKULUMUZDA çalışan yönetici ve öğretim elemanları her zaman ödüllendirilir.                                    |                           |                   |                          |                     |                         |
| 19-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim faaliyetlerinde personel sorumluluk alır.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 20-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılır.                                   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimlerde sonra yönetici ve öğretim elemanlarının değiştiği hemen fark edilmektedir.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 22-OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümünde herkes sorumluluk taşır.   |                           |                   |                          |                     |                         |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 23-OKULUMUZDAKİ mali kaynaklar uygun şekilde kullanılmaktadır.   |  |  |  |  |  |
| 24-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yeterliliklerini uygun bulmayıp sürekli mükemmelliğin en iyisini araştırırlar.      |  |  |  |  |  |
| 25-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.                    |  |  |  |  |  |
| <b>ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAYLA İLGİLİ GÖRÜŞLER</b>   |  |  |  |  |  |
| 26-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında iletişim yoktur.   |  |  |  |  |  |
| 27-OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.   |  |  |  |  |  |
| 28-OKULUMUZDA ile diğer OKULUMUZDA ve Üniversiteler arasında iletişim güçlüdür.  |  |  |  |  |  |
| 29-OKULUMUZDAN mezun olanların çalışacakları EMNİYET TEŞKİLATININ bir birimi olan İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimi çok iyidir. |  |  |  |  |  |
| 30-OKULUMUZDA bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.   |  |  |  |  |  |
| 31-OKULUMUZDA değişikliklerde her zaman öğrenciler olarak biz önce engel çıkarırız.  |  |  |  |  |  |
| 32-OKULUMUZDA genelde problemler hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.  |  |  |  |  |  |
| 33-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.                                   |  |  |  |  |  |
| 34-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları ile öğrenciler arasında ÖĞRENME konusunda rekabet vardır.                           |  |  |  |  |  |
| 35-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları ile öğrenciler aralarında sık sık toplantılar olur.                                 |  |  |  |  |  |
| 36-OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliği mümkün değildir.   |  |  |  |  |  |
| 37-Tüm öğrenciler BALIKESİR OKULUMUZDA'NU kendi evleri gibi bilirler.  |  |  |  |  |  |
| 38-OKULUMUZDA uygun araştırma ve inceleme ortamı yoktur.   |  |  |  |  |  |
| 39-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.  |  |  |  |  |  |
| 40-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi bir şeyler öğrenmeye teşvik ederler.                                      |  |  |  |  |  |
| 41-OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.   |  |  |  |  |  |
| 42-Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenciyi öğrenmeye yöneltir.  |  |  |  |  |  |
| 43- tüm toplantı ve görüşmelerde öğrenci görüşleri değerlendirilir.  |  |  |  |  |  |
| 44-OKULUMUZDA herkes ekip ruhu ve bilinciyle hareket eder.   |  |  |  |  |  |
| 45-OKULUMUZDA'NUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından desteklenir.                 |  |  |  |  |  |

## BALIKESİR POLİS MESLEK YÜKSEK OKULUNDA YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖĞRENEN OKUL İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

**Değerli meslektaşlarım ve çok kıymetli hocalarım;**

Milenyum çağında yükselen değerlerden biriside, oluşturulan yeni organizasyonların öğrenme olgusunu kendi dinamikleriyle tamamlamasıdır. Bu amaçlarla hazırlanan iki bölümden oluşan anket ÖĞRENEN OKUL OLARAK POLİS MESLEK YÜKSEK OKULU ile ilgili görüşlerden oluşmaktadır. Bu araştırmanın olumlu sonuçları vereceğiniz içten cevaplarınızın titizliğine bağlıdır. Kimlik bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur. Anketin birinci bölümünde kişisel bilgileriniz, ikinci bölümde ise öğrenen okulla ilgili görüşler yer almaktadır. İkinci bölümde, görüşlere katılma dereceniz TAMAMEN KATILYORUM – KATILYORUM – KISMEN KATILYORUM – KATILMIYORUM – HİÇ KATILMIYORUM derecelerinden oluşmaktadır. Lütfen görüşünüzün karşısındaki seçeneklerden size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz ve hiçbir maddeyi boş bırakmayınız. Yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder başarılarınızın devamını dilerim.

Refik ÜRK

### I – BÖLÜM : KİŞİSEL BİLGİLER

1-Yaşınız ?

A)22 – 27      B)28 – 33      C)34 – 40      D)41- 45      E)45'ten yüksek

2- Meslek Kıdeminiz ?

A)1 – 4 yıl      B)5 – 8 yıl      C)9 – 11 yıl      D)12- 15 yıl      E)15 yıldan fazla

3-Okulda çalışma süreniz ?

A)3 yıldan az      B)3- 5 yıl      C)6- 9 yıl      D)10 – 13 yıl      E)13 yıldan fazla

4- Daha önceki meslek yaşamınızda aldığınız ödül veya takdir var mı ?

EVET ( )      HAYIR ( )

5-Daha önceki meslek yaşamınızda aldığınız ceza var mı ?

EVET ( )      HAYIR ( )

**II – BÖLÜM : YÖNETİCİLERİN VE ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜYLE İLGİ GÖRÜŞLERİ**

| <b>ÖRGÜTSEL ROLLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLER</b>  | <b>TAMAMEN KATILYORUM</b> | <b>KATILYORUM</b> | <b>KISMEN KATILYORUM</b> | <b>KATILMIYORUM</b> | <b>HİÇ KATILMIYORUM</b> |
|---|---------------------------|-------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------|
| 1-Okulumuzda yönetim ve öğretim elemanı olarak görevim sadece mevcut problemleri çözmektir.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 2-Yönetici olarak yönetimle ilgili literatürü iyi takip ederim.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 3-Öğretim elemanı olarak literatürü iyi takip ederim.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 4-OKULUMUZDA yöneticiler güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 5-OKULUMUZDA öğretim elemanları güçlerini yetkilerinden değil bilgilerinden alırlar.  |                           |                   |                          |                     |                         |
| 6-Yönetici ve öğretim elemanları olarak kendimizi deneyim ve gözlemlerle geliştiririz.  |                           |                   |                          |                     |                         |
| 7-Okulumuzda yönetici ve öğretim elemanları öğrenmeyi öğrenme konusunda çaba harcarlar.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 8-OKULUMUZDA tüm işlemlerde kararları yönetici ve öğretim elemanları görüşerek alırlar.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 9-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini uzman görüşü ve konferanslarla geliştirirler.                               |                           |                   |                          |                     |                         |
| 10OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları eğitimin kalitesinin artırılması için risk alırlar.                                     |                           |                   |                          |                     |                         |
| 11-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve değişimlere açıktırlar.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 12-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları kendilerini geliştirmek için kurs ve konferansları kaçırmazlar.                        |                           |                   |                          |                     |                         |
| 13-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları sistemli çalışırlar.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 14-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları diğer Polis Meslek Yüksek Okulları ve Üniversitelerinin deneyimlerinden yararlanırlar. |                           |                   |                          |                     |                         |
| 15-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrencinin nitelikli yetişmesi için çok çalışırlar.                                    |                           |                   |                          |                     |                         |
| <b>ÖRGÜTSEL ENGELLERLE İLGİLİ GÖRÜŞLER</b>  |                           |                   |                          |                     |                         |
| 16-OKULUMUZDAKİ problem ve çözüm yolları anlık olmaktadır.  |                           |                   |                          |                     |                         |
| 17-OKULUMUZDAKİ kaynaklar çok sınırlıdır.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 18-Okulumuzda öğrenme yönünden çaba ve gayretlerinden dolayı yönetici ve öğretim elemanları her zaman ödüllendirilir.               |                           |                   |                          |                     |                         |
| 19-OKULUMUZDAKİ öğrenme faaliyetlerinde yönetici ve öğretim elemanları sorumluluk alırlar.  |                           |                   |                          |                     |                         |
| 20-OKULUMUZDAKİ yönetici ve öğretim elemanlarının hataları anında cezalandırılır.   |                           |                   |                          |                     |                         |
| 21-OKULUMUZDA hizmet içi eğitimleri yönetici ve öğretim elemanlarının sırtında yük değil kalite geliştirme aracıdır.                |                           |                   |                          |                     |                         |
| 22-OKULUMUZDAKİ problemlerin çözümleri için yönetici ve   |                           |                   |                          |                     |                         |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| öğretim elemanlarınca sistem oluşturulmuştur.   |  |  |  |  |  |
| 23-PMYO'DA öğrenme kaynakları yeterlidir.   |  |  |  |  |  |
| 24-OKULUMUZDAKİ yönetici ve öğretim elemanları, yöneticilik ve öğretmenlik alanlarında kendilerini yeterli bulmaktadır lar. |  |  |  |  |  |
| 25-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları günlük işlerinin yoğunluğu yenilik yapmalarına engel olmaktadır.               |  |  |  |  |  |
| <i>ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAYLA İLGİLİ GÖRÜŞLER</i>  |  |  |  |  |  |
| 26-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasındaki iletişim güçlüdür.  |  |  |  |  |  |
| 27-OKULUMUZDA hiyerarşi ve statü hakimdir.  |  |  |  |  |  |
| 28-Balıkesir PMYO ile diğer PMYO ve Üniversiteler arasında iletişim yeterli değildir.                                       |  |  |  |  |  |
| 29-Yönetici ve öğretim elemanları olarak İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ile iletişimimiz çok iyidir.                                  |  |  |  |  |  |
| 30-PMYO'DA iyi bir eğitim ve öğretim için, bilgiye ve bilgi kaynaklarına ulaşmak her zaman mümkündür.                       |  |  |  |  |  |
| 31-OKULUMUZDA değişiklikler önce yönetici ve öğretim elemanlarından başlar.   |  |  |  |  |  |
| 32-OKULUMUZDA genelde problemler, hukuki mevzuat boşluklarından kaynaklanmaktadır.  |  |  |  |  |  |
| 33-OKULUMUZDA eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması için esnek bir yapı her zaman bulunur.                              |  |  |  |  |  |
| 34-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları arasında ÖĞRENME konusunda tatlı bir rekabet vardır.                           |  |  |  |  |  |
| 35-OKULUMUZDA toplantılar yeni <b>öğrenme etkinliklerine</b> elverişli hale getirilmeye çalışılır.                          |  |  |  |  |  |
| 36-OKULUMUZDA yeni bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var.  |  |  |  |  |  |
| 37-PMYO'DA yönetici ve öğretim elemanları için uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur.                            |  |  |  |  |  |
| 38-OKULUMUZDA grup halinde öğrenme teşvik edilir.   |  |  |  |  |  |
| 39-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları yenilik ve teknolojiyi okula taşırlar.   |  |  |  |  |  |
| 40-OKULUMUZDA yönetici ve öğretim elemanları öğrenciyi uygulamalı öğrenmeye teşvik ederler.                                 |  |  |  |  |  |
| 41-OKULUMUZDAKİ uygulamalar personel ve öğrenciyi motive edicidir.  |  |  |  |  |  |
| 42-Kurum içi ve kurum dışı denetim ve teftişler öğrenmeye yöneliktir.   |  |  |  |  |  |
| 43-OKULUMUZDA tüm toplantı ve görüşmelerde ,öneri ve fikirlerin tamamı değerlendirilmeye alınır.                            |  |  |  |  |  |
| 44-OKULUMUZDA herkes ekip anlayışı içerisinde çalışır.  |  |  |  |  |  |
| 45-OKULUMUZDUN MİLENYUM POLİSİ vizyonu ve buna ait misyon tüm personel ve öğrencileri tarafından paylaşılır.                |  |  |  |  |  |

