

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENEN ORGANİZASYONA
İLİŞKİN ALGILARI
(İSTANBUL İLİ BAYRAMPASA İLÇESİ ÖRNEĞİ)***

Hatice GÜLEŞ** - Mustafa ÇAĞLAYANDERELİ***

Özet: Bu araştırmanın amacı, resmi ilköğretim okullarında öğrenen organizasyona ait özelliklerin (beş disiplin boyutunda) yönetici ve öğretmen algılarına göre ne düzeyde gerçekleştiğini tespit etmektir. Örneklem, İstanbul ili Bayrampaşa ilçesinde görev yapan 58 yönetici ile 240 öğretmen olmak üzere toplam 298 kişiden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak “Örgütlerde Öğrenen Organizasyon Disiplinlerinin Gerçekleşme Düzeyini Tespit Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise betimsel istatistikler hesaplanarak, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Mann Whitney-U testleri uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre ilköğretim okullarında öğrenen organizasyona ait özellikler yönetici algılarına göre “yüksek”, öğretmen algılarına göre ise “orta” düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Tüm disiplin boyutlarında algılar, mesleki kıdemi fazla olanlar lehine farklılaşmıştır. Öte yandan eğitim yönetimi konusunda alınan eğitim, yönetici algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler, genel anlamda okullardaki kişisel ve mesleki gelişim olanaklarını yetersiz bulmakta olup; öğrenen bir okul toplumu oluşturma sürecinde çeşitli teşviklere ihtiyaç duymaktadırlar.

Anahtar sözcükler: Öğrenen organizasyon, organizasyonel öğrenme, öğrenen okul

**Administrators and Teachers Perceptions for Learning Organization
(Bayrampasa District Case of Istanbul)**

Abstract: The purpose of this study is to determine the level of realization of the characteristics of a learning organization (to the dimensions of five

* Bu çalışma, Güleş, H. (2007). “İstanbul İli Bayrampaşa İlçesindeki Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları”, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

** ESOGÜ Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bölümü.

*** Mersin Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü.

disciplines) at formal primary schools according to administrator and teacher perceptions. The sample includes 58 administrators and 240 teachers in total composed of 298 people who work in city of Istanbul, Bayrampasa district. As data collection tool, "Level of Realization of the Determination Scale for Learning Organization Disciplines' at Organizations" was used. Analysis of the data were applied by calculating descriptive statistics, t-test, analysis of variance and Mann Whitney-U tests. According to the result of the study, it is found out that characteristics of the learning organization in primary schools to the perceptions of administrators "high" and according to the perceptions of the teachers "medium" level. Perceptions differentiate in a positive way for administrators and teachers who have much professional experience for all disciplines. On the other hand, received training in educational mangement, the perceptions of administrators positively affects the all discipline dimensions. Also administrators and teachers find opportunities for personal and professional improvement at schools as inadequate. To the process of creating a learning school community, they need various encouragements.

Key words: Learning organization, organizational learning, learning school

Giriş

Küreselleşme ve teknolojidaki önemli gelişmeler nedeniyle oluşan yoğun rekabet ortamında, organizasyonların varlıklarını devam ettirmeleri ve değişimlere uyum sağlayıp başarılı olabilmeleri, büyük ölçüde organizasyonların öğrenme kapasitesine, kendilerini yenileyebilmelerine ve bilgi temelli yapılanmalarına bağlı görülmektedir. Hicks (1975), çevresel faktörlerin bazı sınırlar getirerek ve bir takım fırsatlarla birlikte rekabet ortamı yaratarak organizasyonları etkilediğini, bu nedenle başarılı olmak için organizasyonların, devamlı değişen çevre koşullarına uyması gerektiğini belirtmiştir. Drucker'a (2003) göre bilgi toplumundaki her kurum küresel olarak rekabetçi olmak zorunda kalacaktır. Braham (1998) ise değişen dünyada öğrenmenin rekabet avantajı sağlayan önemli bir etken olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla organizasyonlar rekabet edebilmek için etkili öğrenme sistemlerini kurmalıdırlar (Çelik, 2002). Bu bakımdan bilgi toplumu olma yolunda, bilginin sürekli artması ve değişimin kaçınılmaz olması nedeniyle, bir organizasyonun rekabetçi olabilmesi için "öğrenen organizasyon" anlayışına dayalı olarak yapılanması gerektiği, ortak bir görüş olarak kabul edilmektedir (Senge, 2006; Braham, 1998; Yazıcı, 2001; Koçel, 2003; Bozkurt, 2003; Çelik, 2003; Öztürk, 2003; Barutçugil, 2002; Açıkgöz, 2004; Efil, 2002; Erdoğan, 2004).

Öğrenen organizasyon, yeni yönetim ve organizasyon anlayışını oluşturan kavram ve uygulamalardan biri olup (Koçel, 2003), bu düşünce 1950'li yıllarda geliştirilen sistem kuramına dayanmaktadır (Çelik, 2003). Öğrenen organizasyon anlayışının temelinde örgütsel öğrenmeye yönelik çalışmalarıyla

Chris Argyris ile Donald Schön yer almaktadır. Daha sonra “Beşinci Disiplin” isimli kitabıyla örgütsel öğrenmeyi, öğrenen organizasyon yaklaşımı içerisinde açıklayan Peter Senge’dir (Morgan, 1998). Yönetim alanında öğrenen organizasyon yaklaşımının popülerlik kazanmasında önemli etkisi olan Senge’ye (2006) göre, öğrenen organizasyon kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni görüşlerin değer gördüğü ve insanların sürekli bir biçimde birlikte öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır. Senge, öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği olduğuna vurgu yaparak, öğrenmeyi bilgi edinmeden farklı olarak “insanın şimdiye kadar yapamadığı bir şeyi yapmasını sağlayan davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü” olarak görmektedir. Diğer tanımlara bakılacak olursa; Özden’e (1998) göre öğrenen organizasyon, öğrenmenin temel değer haline geldiği bir organizasyondur. Kutaniş (2002) ise öğrenen organizasyonu, organizasyonel öğrenmeyi teşvik eden, organizasyonel öğrenme ile ilgili süreçlerin uygulanmasına destek veren ve bu amaçla belli stratejiler geliştirerek gerekli ortamları oluşturabilen organizasyon olarak tanımlayarak; böyle bir oraganizasyonun temelinde insan kaynakları potansiyelinden tam anlamıyla yararlanabilmenin önemine dikkati çekmiştir.

Öğrenen organizasyonlarda gerçekleşen öğrenme, bireysel düzeyde, takım halinde ve organizasyon düzeyinde olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir (Levitt& March, 1996; Koçel, 2003; Yazıcı, 2001; Erdil, 1996; Töremen, 2001). Bu bakımdan organizasyon düzeyindeki öğrenmenin temelinde bireysel öğrenme yer almakta olup, Senge’in (2006) belirttiği gibi organizasyonlar sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir ve bireysel öğrenme gerçekleşmeden organizasyonel öğrenme meydana gelmez. Ayrıca organizasyonel öğrenme ile öğrenen organizasyon kavramları birbirleriyle yakından ilgili olup, farklı anlamlara gelmektedir. Koçel (2003) organizasyonel öğrenmenin, organizasyon içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; öğrenen organizasyonun ise bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ele alındığını belirtirken; Daft (1994) ise öğrenen organizasyonun, organizasyonel öğrenmenin nihai sonucu olarak oluştuğunu ifade etmiştir. Probst ve Buchel (1997) organizasyonel öğrenmeyi, ortak deneyimlere, kararlara ve normlara dayalı olarak tüm çalışanların aktif katılımını gerektiren bir süreç olarak tanımlamıştır. Argyris ve Schön’a (1996) göre organizasyonel öğrenme, bireylerin karşılıklı çıkan problemleri organizasyon adına çözmeleri ile başlar; organizasyonel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireyin yaşadığı olaylar sonucunda öğrendiklerinin, organizasyonun yararı için kullanılması gerekir. Aytaç (1999) ise organizasyonel öğrenme sürecinde örgüt kültürünün, öğrenmenin içeriğini belirleyen temel bir unsur olduğunu ifade etmiştir.

Öğrenen organizasyonların özelliklerine bakıldığında, Ertürk (1998), öğrenen organizasyonun, öğrenmeyi ön plana alıp, personeli geliştirmeye önem

verdiğini, açık iletişim ve yapıcı diyalogu geliştirdiğini belirtirken, Özgen ve Türk'e (1996) göre öğrenen organizasyon anlayışının temelinde, her bireyin bildiklerini diğer bireylerle paylaşması yer almaktadır. Efil (2002) ise, öğrenen organizasyonların yaratıcılık ve öğrenme becerisini kullanarak değişimi önceden sezinleme ve değişim gerçekleşmeden önce harekete geçme kapasitesine sahip olduğunu vurgulamıştır. Lashley ve Lee-Ross'a (2003) göre öğrenen organizasyonlarda bakış açılarının çeşitliliği önemsenir ve katılımcılık desteklenir, bunun yanında hizmet kalitesinin artırılması nihai amaçtır. Bu nedenle öğrenen organizasyonlar, iş hayatında başarı sağlamak için üstünlük olarak görülen çeşitliliğe değer verir ve değerlendirmeye dayalı tartışmaları cesaretlendirir. Daft (1994) ise, öğrenen organizasyonda herkesin, organizasyonun sürekli iyileşebilmesi ve gelişebilmesi için problemlerin teşhis edilmesi ve çözülmesi yönünde çaba gösterdiğini belirtmiştir. Diğer taraftan Braham'a (1998) göre ekip çalışması, işbirliği, yaratıcılık, yetkilendirme ve kalite, öğrenen organizasyonların özelliklerindedir. Garvin (1993) ise, öğrenen organizasyonların temel yeteneklerini; sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımlarla deneyimlerde bulunmak, geçmişteki deneyimlerden öğrenmek, başkalarının geçmişteki deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenmek ve organizasyon içerisinde bilgi transferini hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek şeklinde sıralamıştır. Buna göre organizasyonlar bu aktiviteleri destekleyen sistemleri ve süreçleri oluşturarak daha etkili bir şekilde öğrenebilmektedirler.

Günümüzde organizasyonlar, yeni bakış açıları getirebilen, araştırıp öğrenen, sistematik düşünebilen, sorgulayıp eleştiri yapabilen, yenilikçi, atılcı, iletişimi kuvvetli, takımla çalışma kabiliyeti ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı yüksek olan kişilerle çalışmayı tercih etmektedir (Kutaniş, 2002). Bireylerde bu becerilerin gelişmesi açısından okullar önemli bir yere sahiptir. Yıldırım'ın (2004) belirttiği gibi eğitimin amacı "çözümleri öğretmek" değil, "çözüm bulma" becerisini geliştirmektir. Bu anlamda yaşam boyu öğrenen bireyler olmaları için öğrencilere; yaratıcılık, etkili düşünme, problem çözme ve araştırma becerileri kazandırılmalıdır (Açıkgöz, 2004). Dolayısıyla değişimler ve gelişmeler sonucunda eğitim ve öğrenmenin artık, "okul" ile sınırlı olmadığı söylenebilir. Çünkü bilgi kolay ulaşılır hale geldiğinden, okul dışında bilgi sağlayan zengin bir çevre bulunmaktadır. Yaşanan gelişmeler doğrultusunda, değişime ayak uydurabilmek ve istenen niteliklere sahip bireyleri yetiştirebilmek için okulun da bir dönüşüm geçirmesi gerekmektedir (Özden, 1998; Özdemir, 2000; Çelik, 2002; Erdoğan, 2004; Fındıkçı, 2004). Bu amaçla okulların öğrenen bir organizasyon olarak, öğretme rolünün yanında "öğrenen okul" anlayışıyla yapılanması gerektiğinden söz edilebilir (Fındıkçı, 2004; Çelik, 2002; Erdoğan, 2004; Ünal, 1999; Ensari, 2003; Başaran, 2000; Töremen, 2001). Böylece okullarda "yaşam boyu eğitim" temel yaklaşım olacaktır (Ünal, 1999; Çelik 2002) Çünkü okullarda bilginin kazandırılması

değil, bilgiye ulaşma yollarının öğretilmesi, yani öğrenmeyi öğretme önem kazanmaktadır (Erdoğan, 2004; Yıldırım, 2004; Özdemir, 2000; Özden 1998). Öğrenen okulda öğrenci öğrenme etkinliğinin merkezindedir ve okul yaşayarak öğrenme ortamıdır. Öğrenen okul, içinde yer aldığı ana sistem izin verdiği oranda değişimi ve kendi içinde yeniden yapılanmayı gerçekleştirmeye çalışır. Bu yöndeki çabası ile ana sistemi de değiştirmeye ve gelişmeye zorlar. Ayrıca öğrenen okulda öğretene ve öğrenene ayrımı yoktur; okul içerisinde herkes öğrenendir (Fındıkçı, 2004).

Öğrenen Organizasyonun Beş Disiplini

Senge (2006), “Beşinci Disiplin” isimli kitabında öğrenen bir organizasyon yapısı oluşturabilmek için beş temel disiplin ortaya koymaktadır. Senge’e göre öğrenen organizasyonlar bu beş disiplin içerisinde öğrenirler. Bu araştırmaya da temel oluşturan söz konusu disiplinler; kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir. *Kişisel hakimiyet* kişisel yetkinliği ifade eder, buna göre yüksek düzeyde kişisel yetkinliğe sahip olan kişiler, kendilerini yaşam boyu öğrenmeye adanmış ve onlardaki bu sürekli öğrenme çabası, öğrenen organizasyonların ruhunu meydana getirir. *Zihni modeller* ise ne düşündüğümüz ile ilgilidir. Bir organizasyonda zihni modellerle çalışma kapasitesini geliştirebilmek, hem yeni becerilerin öğrenilmesini, hem de bu becerilerin kullanılmasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir. *Paylaşılan vizyon* disiplini ortak bir kimlik yaratıp, çalışanların aynı vizyon altında birleşmelerini ifade ederek, insanları paylaşılan bir amaç, değer ve görev duygusu etrafında toplayamaya vurgu yapmaktadır. Ayrıca paylaşılan vizyon kişisel vizyonları da yansıttığı için çalışanın organizasyona bağlılığını arttırmakta, böylece öğrenme kolaylaşmaktadır. *Takım halinde öğrenme*, organizasyonun öğrenmesinin takımların öğrenmesine bağlı olduğuna işaret eder; çünkü bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için tek başına yeterli değildir. Diğer disiplinleri birleştirici bir rol oynayan *sistem düşüncesi* ise organizasyonlarda nedensel ve karşılıklı ilişkileri anlayarak bütünü görebilmeyi ifade etmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son yıllarda öğrenen organizasyon yaklaşımıyla ilgili olarak eğitim ve iş dünyasında, farklı boyutlar ele alınarak çeşitli araştırmalar yürütülmüştür. Bu anlamda ülkemizde ve yurt dışında konuya akademik düzeyde oldukça ilgi gösterildiği söylenebilir. Senge’nin (2006) tanımladığı beş disiplin kapsamında oluşturulabilecek bir öğrenen organizasyon yapısının, okul başarısını olumlu yönde etkileyeceği düşüncesinden hareketle yürütülen bu araştırma; elde edilecek bulgular dâhilinde, ilköğretim okullarının öğrenen organizasyon yaklaşımına göre yapılandırılabilmesi için eksikliklerin saptanması ve sonuçların bu alanda yapılacak araştırmalara kaynak oluşturması bakımından önemlidir. Diğer taraftan araştırma sonuçları ilköğretim okullarında

organizasyonel öğrenme kapasitesini arttırmak amacıyla yapılacak yeni proje ve çalışmalar için alternatif görüşlerin oluşmasına katkı sağlayabilir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, resmi ilköğretim okullarında öğrenen organizasyona ait özelliklerin (öğrenen organizasyonun beş disiplini boyutunda) yönetici ve öğretmen algılarına göre ne düzeyde gerçekleştiğini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin (kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi disiplini boyutlarında) algı düzeyleri nedir?
2. Yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Öğrenen organizasyona ilişkin algılar, cinsiyet, kıdem, alınan hizmet içi eğitim sayısı ve yöneticilerin eğitim yönetimi konusunda eğitim alıp almama durumuna göre farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Genel amaç doğrultusunda mevcut durumu ortaya koymaya yönelik olan bu araştırma tarama modelindedir.

Evren-Örnekleme

Araştırma evrenini 2005-2006 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Bayrampaşa ilçesinde bulunan 25 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 84 müdür ve müdür yardımcısı ile 888 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. (Evrene ilişkin sayısal bilgiler 01.11.2005 tarihinde İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik bürosundan alınmıştır.) Bayrampaşa ilçesindeki 25 okulun tamamında veri toplama aracı 1 okul müdürünün yanında 1 veya 2 müdür yardımcısına ve yansız olarak seçilen 11 öğretmene (sınıf veya branş öğretmeni ayrımı yapılmaksızın) uygulanarak, toplamda 61 yönetici ve 275 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Ancak uygulanan ölçek formlarından öğretmenlerde 35, yöneticilerde ise 3 tanesi eksik veya yanlış doldurulması sebebiyle analize dahil edilmemiştir. Böylelikle araştırma örnekleminde 58 yönetici ve 240 öğretmen olmak üzere toplam 298 kişi yer almıştır.

Örnekleme ilişkin kişisel bilgiler şöyle özetlenebilir: Araştırmaya katılanların %19,5'i yönetici, %80,5'i öğretmendir. Erkeklerin oranı %60,7 iken, kadınların oranı %39,3'tür. Yönetici ve öğretmenlerin %19,8'i 1-5 yıl, %39,6'sı 6-10 yıl ve %40,6'sı ise 11 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. %41,3 oranıyla yöneticilerde ve öğretmenlerde en fazla 3-5 sayıda hizmet içi eğitim alınmıştır. Ayrıca eğitim yönetimi konusunda eğitim alma durumuna ilişkin %43,1 oranı ile yöneticilerin çoğunluğu hayır cevabını verirken, %41,4'ü evet cevabını vermiştir, yetersiz bir eğitim aldığını düşünen yöneticilerin oranı ise %15,5'tir.

Veri Toplama Aracı

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algı düzeylerini tespit etmek amacıyla, Türkoğlu (2002) tarafından geliştirilen “Örgütlerde Öğrenen Organizasyon Disiplinlerinin Gerçekleşme Düzeyini Tespit Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik hesaplamaları daha önce Türkoğlu tarafından yapılmış olup, bu araştırma verileri üzerinden yapılan faktör analizi öncesinde KMO değeri. 956, Bartlett testi ise $p=.000$ anlamlı bulunmuştur. Ölçek maddeleri toplam varyansın %61.756’sını açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı. 97 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlara ilişkin iç tutarlılık katsayıları ise şöyledir: Kişisel hakimiyet (.79), zihni modeller (.78), paylaşılan vizyon (.94), sistem düşüncesi (.89) ve takım halinde öğrenme (.91)’dir. Ölçek 42 madde ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu alt boyutlar, öğrenen organizasyonun beş disiplini olan “kişisel hakimiyet (5 madde), zihni modeller (7 madde), paylaşılan vizyon (11 madde), sistem düşüncesi (9 madde) ve takım halinde öğrenme (10 madde)” disiplinlerine aittir. Yöneticilerin ve öğretmenlerinin her bir ifadeye katılım düzeyleri, “Hiçbir zaman(1), Nadiren(2), Bazen(3), Genellikle(4) ve Her zaman(5)” şeklinde puanlandırılan 5’li likert tipi ölçekle saptanmaya çalışılmıştır. Her bir alt boyutta alınan yüksek puan, o disipline ait özelliklerin katılımcı algısına göre çalıştığı okulda yüksek düzeyde gerçekleştiği şeklinde yorumlanmıştır.

Verilerin Analizi ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Verilerin analizinde SPSS 13.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Kişisel bilgilere ilişkin frekans ve yüzdeler alınırken; yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algı düzeyini belirlemek amacıyla aritmetik ortalamalar hesaplanmıştır. Algıların toplam puan üzerinden her bir alt boyutta; yönetici veya öğretmen olma durumu, cinsiyet, kıdem, alınan hizmet içi eğitim sayısı ve yöneticilerin eğitim yönetimi konusunda eğitim alma durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız grup t-testi, tek yönlü varyans analizi ve non-parametrik Mann Whitney-U testleri uygulanmıştır.

Bulgular

Yöneticilerin ve öğretmenlerin her bir maddeye verdikleri cevaplar incelendiğinde, en yüksek ortalamayı alan ilk üç ifade sırasıyla şöyledir: “Çevremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim.” ($\bar{x}=3.89$; $S=.98$), “Oluşturulabilecek bir takımda görev almak isterim.” ($\bar{x}=3.84$; $S=1.05$), “Takım çalışmasında görev almaktan zevk duyuyorum.” ($\bar{x}=3.83$; $S=1.05$). En düşük ortalamaları alan ifadeler ise sırasıyla; “Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir.” ($\bar{x}=2.64$; $S=1.06$), “Kurumumda planlar ortaya çıkan sorunlardan sonra değil,

sorunlar oluşmadan önce gerçekleştirilmektedir.” (\bar{x} =2.80; S=.99), “Kurumumda kendimi geliştirebilmem için yazılı kaynaklar sağlanmaktadır.” (\bar{x} =2.81; S=1.13).

Tablo 1’de ise yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algı düzeylerini belirlemek amacıyla, her bir boyut için toplam puan üzerinden ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Bu verilerin yorumlanmasında şu aralık değerleri dikkate alınmıştır: 1.00-1.79=Çok Düşük; 1.80-2.59=Düşük; 2.60-3.39=Orta; 3.40-4.19= Yüksek; 4.20-5.00=Çok Yüksek. Buna göre elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algı Düzeylerine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

Boyutlar	Yönetici			Öğretmen		
	n	\bar{x}	S	n	\bar{x}	S
Kişisel Hakimiyet	58	3.64	.75	240	2.94	.73
Zihni Modeller	58	4.04	.55	240	3.22	.77
Paylaşılan Vizyon	58	3.92	.73	240	2.99	.75
Sistem Düşüncesi	58	3.69	.63	240	2.95	.66
Takım Halinde Öğrenme	58	4.03	.57	240	3.20	.71

Tablo 1’de görüldüğü gibi “zihni modeller disiplini” yöneticilerde (\bar{x} =4.04) ve öğretmenlerde (\bar{x} =3.22) en yüksek ortalamayı alırken; kişisel hâkimiyet disiplini yöneticilerde (\bar{x} =3,64) ve öğretmenlerde (\bar{x} =2,94) en düşük ortalamayı almıştır. Ortalamalara bakıldığında her bir disiplin boyutunda yönetici algılarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında yöneticiler öğrenen organizasyonun beş disipliniyle ilgili ifadelerle yüksek düzeyde katılırken, öğretmenler orta düzeyde katılım göstermiştir. Toplam puan üzerinden algıların, yönetici veya öğretmen olma durumuna göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıların Yönetici veya Öğretmen Olma Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-testi Sonuçları

Boyutlar	Ünvan	n	\bar{x}	S	t	sd	p
Kişisel Hakimiyet	Yönetici	58	3.64	.75	6.564	296	.000
	Öğretmen	240	2.94	.73			

Zihni Modeller	Yönetici	58	4.04	.55	9.312	117.099	.000
	Öğretmen	240	3.22	.77			
Paylaşılan Vizyon	Yönetici	58	3.92	.73	8.556	296	.000
	Öğretmen	240	2.99	.75			
Sistem Düşüncesi	Yönetici	58	3.70	.63	7.759	296	.000
	Öğretmen	240	3.00	.66			
Takım Halinde Öğrenme	Yönetici	58	4.03	.57	9.362	108.910	.000
	Öğretmen	240	3.20	.71			

Tablo 2'ye göre öğrenen organizasyonun beş disiplini boyutunda araştırmaya katılanların algıları, yönetici veya öğretmen olma durumuna göre $p<.05$ düzeyinde farklılık göstermektedir. Ortalamalara bakıldığında farklılıkların yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasına yönelik t-testi sonuçları ise Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Farklılığına Yönelik t-testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{x}	S	t	sd	p
Paylaşılan Vizyon	Erkek	181	3.30	.84	3.535	296	.000
	Kadın	117	2.29	.77			
Sistem Düşüncesi	Erkek	181	3.19	.73	2.695	296	.007
	Kadın	117	2.96	.66			
Takım Halinde Öğrenme	Erkek	181	3.49	.77	3.138	296	.002
	Kadın	117	3.20	.71			

Tablo 3'te görüldüğü gibi, yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme disiplinlerinde cinsiyet değişkenine göre $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalamalara göre araştırmaya katılan erkeklerin algı düzeyleri, kadınlara göre daha yüksektir. Diğer taraftan kişisel hâkimiyet ($t_{(296)}=369$, $p=.296$) ve zihni modeller ($t_{(296)}=1,741$, $p=.083$) disiplini boyutlarında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Algıların mesleki kıdeme göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. *Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Boyutlar	Kıdem	n	\bar{x}	S	F	sd	p	Fark (Scheffe)
Kişisel Hakimiyet	(1)1-5 yıl	59	2.94	.10	12,654	295	.000	1-3
	(2)6-10 yıl	118	2.88	.07				2-3
	(3)11 yıl +	121	3.34	.07				
Zihni Modeller	(1)1-5 yıl	59	3.24	.79	6.072	295	.003	1-3
	(2)6-10 yıl	118	3.26	.84				2-3
	(3)11 yıl +	121	3.57	.72				
Paylaşılan Vizyon	(1)1-5 yıl	59	2.91	.81	10.864	295	.000	1-3
	(2)6-10 yıl	118	3.03	.82				2-3
	(3)11 yıl +	121	3.42	.78				
Sistem Düşüncesi	(1)1-5 yıl	59	2.87	.63	15.853	295	.000	1-3
	(2)6-10 yıl	118	2.94	.67				2-3
	(3)11 yıl +	121	3.36	.71				
Takım Halinde Öğrenme	(1)1-5 yıl	59	3.11	.66	15.441	295	.000	1-3
	(2)6-10 yıl	118	3.21	.75				2-3
	(3)11 yıl +	21	.66	.7				

Tablo 4'te yönetici ve öğretmen algılarının tüm disiplinlerde mesleki kıdem değişkenine göre $p < .05$ düzeyinde farklılaştığı görülmektedir. Farklılıklar 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yönetici ve öğretmen grubuyla, 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan gruplar arasındadır. Her bir disiplin alt boyutunda, 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algı düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksektir. Alınan hizmet içi eğitim sayısının, algılar üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Yönetici ve Öğretmen Algılarının, Alınan Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Farklaşmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Sayısı	n	\bar{x}	s	F	sd	p	Fark (Tukey)
Kişisel Hakimiyet	(1)0-2	60	2.96	.76	2.630	294	.050	1-4
	(2)3-5	123	3.05	.73				
	(3)6-8	69	3.05	.83				
	(4)9 +	46	3.36	.82				

Tablo 6. Yönetici Algılarının Eğitim Yönetimi Konusunda Eğitim Alma Durumuna Göre Farklaşmasına İlişkin Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyutlar	Cevaplar	n	\bar{x} sıra	U	Z	p
Kişisel Hakimiyet	Evet	24	35.29	269.000	-2.206	.027
	Hayır-Yetersiz	34	25.41			
Zihni Modeller	Evet	24	36.56	238.500	-2.688	.007
	Hayır-Yetersiz	34	24.51			
Paylaşılan Vizyon	Evet	24	37.04	227.000	-	.004
	Hayır-Yetersiz	34	24.18			
Sistem Düşüncesi	Evet	24	35.96	253.000	-	.014
	Hayır-Yetersiz	34	24.94			
Takım Halinde Öğrenme	Evet	24	34.81	280.500	2.020	.043
	Hayır-Yetersiz	34	25.75			

Tablo 5'te yer alan analiz sonucuna göre, yönetici ve öğretmen algıları alınan hizmet içi eğitim sayısına göre sadece kişisel hâkimiyet disiplini alt boyutunda farklılaşmaktadır ($p \leq .05$). Farklılıklar 0-2 sayıda eğitim alan grup ile 9 ve üzeri sayıda eğitim alan grup arasındadır. Ortalamalara bakıldığında 9 ve daha fazla sayıda hizmet içi eğitime katılanların, 0-2 sayıda hizmet içi eğitime

katılan gruba göre kişisel hâkimiyet disiplini ile ilgili ifadeler daha olumlu düzeyde katıldığı görülmektedir. Diğer boyutlarda ise alınan hizmet içi eğitim sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulguya yönelik sayısal değerler şöyledir: Zihni modeller ($F_{(3-294)}=.866$, $p=.459$), paylaşılan vizyon ($F_{(3-294)}=1.068$, $p=.363$), sistem düşüncesi ($F_{(3-294)}=1.616$, $p=.186$), takım halinde öğrenme ($F_{(3-294)}=2.223$, $p=.086$).

Yönetici algılarının eğitim yönetimi konusunda eğitim alma durumuna göre farklılaşmasına yönelik sonuçlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6’da yönetici algılarının, eğitim yönetimi konusunda eğitim alma durumuna göre tüm disiplin boyutlarında evet cevabı verenler lehine $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Buna göre eğitim yönetimiyle ilgili alınan eğitimin, öğrenen organizasyona yönelik yönetici algılarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Tartışma Sonuç ve Öneriler

Literatürdeki araştırma bulguları öğrenen organizasyon yapısının, organizasyon başarısı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir. Örneğin öğrenen bir organizasyon yapısının yararlarıyla ilgili olarak Martinez’in (2009) araştırma bulgusu, organizasyonel öğrenmenin finansal performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Vinella’nın (2007) araştırmasında ise yönetici algılarına göre, Senge’in beş disiplinine bağlı olarak oluşturulan bir öğrenen okul toplumunun, öğrenci başarısı üzerindeki olumlu etkileri doğrulanmıştır. Bu bakımdan öğrenen organizasyon yapısının okul başarısını olumlu yönde etkileyeceği düşüncesinden harekete, mevcut durumu tespit etmeye yönelik yürütülen bu araştırma sonucuna göre, resmi ilköğretim okullarında öğrenen organizasyona ait özellikler yönetici algılarına göre “yüksek”, öğretmen algılarına göre ise “orta” düzeyde gerçekleştiği saptanmıştır. Türkoğlu (2002), Ertan (2000) ve Tadik’in (2003) araştırma sonuçları da benzer niteliktedir. Başka bir deyişle yöneticiler, öğretmenlere göre ilköğretim okullarında öğrenen organizasyona ait özelliklerin (kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi disiplini boyutlarında) daha fazla gerçekleştiği görüşündedirler.

Öte yandan yöneticilerde ve öğretmenlerde, araştırmaya katılan erkeklerin algı düzeyleri, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme disiplinlerinde kadınlara göre daha yüksektir. Bunun yanında beş disiplin boyutunda mesleki kıdemi fazla olan yönetici ve öğretmenler görev yaptıkları okullarda, öğrenen organizasyon yapısını daha fazla görmektedirler. Tadik’in (2003) araştırma bulgusuyla örtüşen bu bulguya ilişkin olarak; kıdemi fazla olan yönetici ve öğretmenlerin, okullarda yapılan çalışmalardan fazla beklentilerinin olmadığı veya mevcut çalışmalarını yeterli gördükleri yorumu yapılabilir. Bu bağlamda kıdemi düşük olan yönetici ve öğretmenlerin ise daha idealist bir

yaklaşım içerisinde oldukları söylenebilir. Diğer bir bulguya göre alınan fazla sayıda hizmet içi eğitim, ilköğretim okullarında kişisel gelişim için mevcut olanakları yeterli bulma konusunda yönetici ve öğretmen algılarını daha olumlu kılmaktadır. Ayrıca yöneticilerin eğitim yönetimi konusunda aldıkları eğitimler, onların öğrenen organizasyona yönelik algı düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu eğitim yönetimi konusunda eğitim almadıklarını ya da yetersiz bir eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

Bulgulara göre yönetici ve öğretmen algılarında en yüksek ortalamayı zihni modeller disiplini alırken; en düşük ortalamayı ise kişisel hâkimiyet disiplini almıştır. Buna göre araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin öğrenmeye karşı istekli oldukları; fakat öğrenen bir okul toplumu oluşturabilmek için çeşitli teşviklere ihtiyaç duydukları söylenebilir. Diğer taraftan yönetici ve öğretmen algılarına göre en düşük ortalamaları alan ifadeler dikkate alındığında “Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir. (\bar{x} =2.64; S=1.06)”, “Kurumumda kendimi geliştirebilmem için yazılı kaynaklar sağlanmaktadır. (\bar{x} =2.81; S=1.13)”; yöneticilerin ve öğretmenlerin kişisel gelişimle ilgili olarak ilköğretim okullarındaki olanakları yetersiz gördükleri söylenebilir. Bu sonuç ilköğretim okullarında öğrenmeye dayalı bir kurum kültürü oluşturabilme sürecinde, daha sistemli ve ihtiyaca yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimlerin olması gerektiğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda okullarda yöneticileri ve öğretmenleri öğrenmeye özendirerek ortamlar yaratılmalıdır. Bu amaçla çeşitli ödüllendirme sistemleri geliştirilebilir ve okullarda öğretmenlerin kendilerini mesleki olarak geliştirebilmelerine olanak sağlayacak kitap, dergi gibi dokümanların teminine yönelik gerekli girişimlerde bulunulabilir. Ayrıca yönetici ve öğretmen algılarına ilişkin ortalamalara bakıldığında, okullarda ortak bir vizyon oluşturabilmek için alınan kararlarda öğretmen görüşlerinin daha etkili olması gerektiği söylenebilir. Nitekim Aytaç’ın (1999) ifade ettiği gibi, okulun bir örgüt olarak vizyon oluşturabilmesinde öğrenci-öğretmen-okul yöneticisi ve velinin paylaşılan bir vizyonda uzlaşması ve katılımı gereklidir Öte yandan öğrenmeyi öğrenmek, çalışanlara ve takımlara sorun çözme yönteminin öğretilmesi ve bu yöntemin alışkanlığa dönüşmesiyle sağlanır (Başaran, 2004). Bu bakımdan okullarda öğrenen bir okul yapısı oluşturma sürecinde öğretmenler arasında takım çalışmalarını gerektiren uygun ortamların yaratılması ve takım çalışmalarının çeşitli özendiricilerle teşvik edilmesi gerektiğinden söz edilebilir. Bunlara ek olarak öğrenen organizasyon oluşturma sürecinde, Senge’nin tanımladığı beş disiplinin yanında, etkili olabilecek faktörlere ilişkin olarak, Atak ve Erturgut’un (2010) araştırma sonucu, örgütsel bağlılığın öğrenen organizasyon oluşturabilmek için önemli bir etken olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak öğrenen bir okul toplumu oluşturabilmek için okullarda olumlu ve olumsuz okul yaşantılarından, birlik ve beraberlik içinde, yeni öğrenme durumları için faydalanılması gerektiğinden söz edilebilir. Bu anlamda okullarda takım çalışmaları yeterince teşvik edilmeli ve sistem düşüncesi içerisinde okullar arası işbirliğine gereken önem verilmelidir. Diğer taraftan benzer araştırmalar ise, veli ve öğrenci algıları dahil edilerek bütüncül bir yaklaşımla ele alınabilir. Ayrıca öğrenen bir organizasyon yapısı oluşturabilme sürecinde etkili olabilecek unsurları ortaya çıkarmaya yönelik, nitel araştırma desenlerinden yararlanılarak çeşitli araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AÇIKGÖZ, K.Ü. (2004). *Aktif öğrenme*. İzmir: Eğitim Dünyası.
- ARGYRİS, C. ve Schon, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory method, and practice*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- ATAK, M. ve Erturgut, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2 (2).3472-3476 from: <http://www.sciencedirect.com>
- AYTAÇ, T. (1999). *Öğrenen örgüt: Okul*, Milli Eğitim Dergisi, 141, 75-78.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). **Bilgi yönetimi**. İstanbul: Kariyer.
- BARUTÇUGİL, İ.(2004). **Stratejik insan kaynakları yönetimi**. İstanbul: Kariyer.
- BAŞARAN, İ. E. (2000). **Eğitim yönetimi nitelikli okul**. Ankara: Feryal Matbaası.
- BAŞARAN, İ.E.(2004). **Yönetimde insan ilişkileri:Yönetimsel davranış**. Ankara: Nobel.
- BRAHAM, B. J. (1998). **Öğrenen bir organizasyon yaratmak** (Çev: A. Tekcan). İstanbul: Rota.
- BOZKURT, A. (2003). **Öğrenen örgütler. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar** (Edit: C. Elma ve K. Demir). Ankara: Anı
- ÇELİK, V. (2002). **Okul kültürü ve yönetimi**. Ankara: Pegem A.
- ÇELİK, V. (2003) **Eğitimsel liderlik**. Ankara: Pegem A.
- DAFT, R.L.(1994) **Management**. Orlando: The Dryden Press.
- DRUCKER, P. F. (2003). **Geleceğin toplumunda yönetim** (Çev: M. Zaman). İstanbul: Hayat.
- EFİL, İ. (2002). **İşletmelerde yönetim ve organizasyon**. İstanbul: Alfa.
- ENSARİ, H. (2003). **21. Yüzyıl okulları için toplam kalite yönetimi**. İstanbul: Sistem.
- ERDOĞAN, İ. (2004). **Eğitimde değişim yönetimi**. Ankara: PegemA
- ERTAN, Z. (2000). *İlköğretim okullarını öğrenen organizasyona dönüştürmede yönetici ve öğretmen algıları*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ERTÜRK, M.(1998). **İşletmelerde yönetim ve organizasyon**. İstanbul: Beta.
- FINDIKÇI, İ. (2004). *Öğreten okuldan öğrenen okula*. Yaşadıkça Eğitim (Edit: R. Demir) İstanbul: Hayat.

- GARVİN, D. A. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review. 71 (4), 78-91 from:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=15&sid=3b3a3bf9-2a3b-4e07-af94-01c93fe8b06d%40sessionmgr14>
- HİCKS, H. G. (1975). **Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından** (Çev: O. Tekok ve diğerleri). Ankara: San Matbaası
- KOÇEL, T. (2003) **İşletme yöneticiliği**. İstanbul: Beta.
- KUTANİŞ, R.Ö. (2002). **Öğrenen organizasyonlar. Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları** (Edit: İ. Dalay ve diğerleri). İstanbul: Beta.
- LASHLEY, C. ve Lee-Ross, D. (2003). Diversity management in organization. *Organization Behaviour for Leisure Services*. Burlington: Published by Elsevier Ltd. from: <http://www.sciencedirect.com>
- LEVİTT, B.ve March, J.G. (1996). *Organizational learning*. Organizational Learning (Edit: M. D. Cohen and L. S. Sproull), 516-540, London: Sage.
- MARTİNEZ, R. L. (2009). *Impact of the learning organization on financial performance*. Capella University U.S. Ph. D yayımlanmamış doktora tezi. From: <http://search.proquest.com/docview/305165210/fulltextPDF/12F652749F17F8E EF09/43?accountid=7181>
- MORGAN, G. (1998). **Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor**. İstanbul: MESS.
- PROBST, G. J. B. ve Buchel, B. S. T. (1997). **Organizational learning: The competitive advantage of the future**. Prentice Hall, London.
- SENGE, P.M. (2006). **Beşinci disiplin** (Çev: A. İldeniz ve A. Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi.
- TADİK, A. (2003). *Öğrenen okul liderliği*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van.
- TÖREMEN, F. (2001). **Öğrenen okul**. Ankara: Nobel.
- TÜRKOĞLU, H. (2002). *İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları (Ankara İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ÖZGEN, H. ve Türk, M. (1996). *Öğrenen organizasyon sistemi ve bir öğrenen organizasyon modeli*. Amme İdaresi Dergisi. *TODAİE*, 29 (2),71-83.
- ÖZTÜRK, M. (2003). **Fonksiyonları açısından işletme ve yönetim**. İstanbul: Papatya.
- ÖZDEMİR, S. (2000). **Eğitimde örgütsel yenileşme**. Ankara: PegemA.
- ÖZDEN, Y. (1998). **Eğitimde dönüşüm yeni değer ve oluşumlar**. Ankara: PegemA.
- ÜNAL, S. (1999). *Geleceğin okulu*. Milli Eğitim Dergisi, MEB 141, 22-24, Ankara.
- VİNELLA, M.W. (2007). *The relationship between student achievement and the scores on the learning*. Walden University. Dissertation Degree of Doctor of Philosophy. From: <http://proquest.umi.com>
- YAZICI, S. (2001). **Öğrenen organizasyonlar**. İstanbul: Alfa.
- YILDIRIM, R. (2004). **Öğrenmeyi öğrenmek**. İstanbul: Sistem.