

# İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜT YAKLAŞIMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İlhan GÜNBAZI\*  
Celal AKDENİZ\*\*

## Özet

2000'li yılların popüler yönetim yaklaşımı olan öğrenen örgüt yaklaşımında kurumlar, yaşadığı çağa uyum sağlayarak, sürekli olarak personelini geliştirerek ve örgütün her bölümüne çalışmaları yaparak, kurum içinde sürekli bir öğrenme ve yenilenme olanağı yaratmaktadır. Okullarda bu yaklaşımın gereklerine göre hareket edilmesi şüphesiz eğitim öğretim etkinliklerinin güçlendirilmesi ve istendik sonuçların alınması açısından önemli sonuçlar doğuracaktır. Bu çalışmada; ilköğretim okullarında öğrenen örgüt anlayışına ilişkin görüşlerin ne düzeyde olduğu araştırılmıştır. Bu amaçla ilköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşlerinin düzeyleri ölçülmüştür. Öğretmenler, genel olarak, en yüksek görüşü bilişsel modellerde, en düşük görüşü ise kişisel yeterlik etkeninde bildirmişlerdir. Sınıf öğretmeni, bayan öğretmen ve iki yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin öğrenen örgüt etkenindeki görüşleri daha olumlu bulunmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Öğrenen örgüt, okul, öğretmen

## Giriş

Örgütler insanın oluşturduğu en önemli eserler arasında yer alır. Örgütlerin varlığı varoluş amaçlarının gerçekleşmesine ve işgörenlerin kendi amaçlarına ulaşmakta yardımcı olmalarına dayanır. Bu bakımdan insanların işbirliği gereksiniminden doğan örgütler, bireysel ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde değişen çevre içerisinde, daha iyi yönetim bilgisi için sürekli kendi kendine dönüşümü gerçekleştiren ve bu amaçla teknoloji, güçlendirilmiş çalışan ve gelişmiş bir öğrenmeyi kullanarak daha iyi bir uyum ve başarıyı elde edebilir.

Örgüt, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin etkinliklerini, bütünleştiren bir yapı ve bir süreçtir (Efil, 1996, 184). Örgüt insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar (Aydın, 1988, 9). İlk çağlarda toplu olarak yapılan avcılık ve balıkçılık, insana ortak gücün verimliliğini öğretmiştir. Ortak güç, grubu oluşturan üyelerden her birinin teker teker güçleri toplamından daha fazladır. Belli bir işin gerçekleştirilmesi, ki-

\* Yrd. Doç. Dr.; Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Antalya

\*\* Bilim Uzmanı, AKÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon

şinin yeteneklerini aştığı andan itibaren, ahenkli bir grup çalışmasına veya bir örgüte açıktır. İşte insanların bir amaç için çaba ve güçlerini birleştirerek artırmak ve verimli kılmak istemeleri örgütlerin kurulması için ilk adımı oluşturmuştur (Ülgen, 1993, 10-11).

Örgüt; kurulan bir yapının çeşitli elemanlarının düzenlenmesi veya bu elemanların işlevini yerine getiren özel etkinliklerini eşgüdümleyecek işlemlerin tümünü ifade eder. Demek ki iki yada daha fazla bireyin ortak bir gaye uğrunda çalışmaları halinde her biri diğerinin yapacağı işin kapsamını bilmeli ve etkinliklerinde bir ahenk, uyum yaratmaktadır (Ülgen, 1993, 7). Klasik kuramlar örgütü bir makine gibi görürken, çağdaş kuramlar örgütü etkileşim sürecinden oluşan bir doku olarak görmektedir (Başaran, 1989, 90).

Çağdaş bir örgüt kavramı olan öğrenen örgüt ise , hızlı değişebilen örgüt olarak tanımlanmaktadır. Bu, örgütü oluşturan insanların hem bireysel hem de kolektif olarak öğrenip değişebilmesi anlamına gelmektedir (Simons vd. 2003, 44). Günümüzün hızla gelişen ve değişen dünyasında, örgüt için düşünen bir kişinin olması yeterli değildir. Bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi ve diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi, artık önem ve değerini yitirmektedir. Bu yüzden örgütün bir bütün olarak öğrenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Öğrenen örgüt kuramı, öğrenme kuramlarından özellikle Gestaltçı Okuldan etkilenen, sistematik düşüncüyü kişisel yeterlik, bilişsel modeller, ortak vizyon oluşturma, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenmeyle birleştiren bir yaklaşımdır. Öğrenen örgütlerde hem bireyler hem de liderler çok önemli konumdadır. Çünkü, hepsinin becerilerini geliştirmesi ve örgütü bir bütün olarak algılayabilmesi gerekmektedir (Gürsel, 1998, 85). Senge (1993) öğrenen bir örgütün gerçekleşebilmesini beş temel ilkeye dayandırmaktadır:

1. Kişisel Yeterlik: Kişisel görme ufkunun sürekli olarak açıklık kazandırılması, derinleştirilmesi ve kişisel enerjinin odaklanması, sabrın geliştirilmesi ve gerçekliği objektif olarak görebilme disiplindir.

2. Bilişsel Modeller: Bilişsel modeller organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleri olarak tanımlanmaktadır. Bunlar örgüt bireylerinin dünyaya nasıl bir anlam verdiklerini belirledikleri gibi aynı zamanda bireylerinde nasıl davranacaklarını da belirlemelerine de yardımcı olmaktadır. Zihinlerde yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, resimler ve imgelerdir.

3. Takım Halinde Öğrenme: Takımın, bireysel varsayımları bir yana bırakıp birlikte düşünme eylemine girme kapasitesini vurgulayan takım halinde öğrenme örgüt bireylerinin diyalog ve tartışma uygulamalarını tam olarak gerçekleştirmesini gerektirmektedir. Takımsal öğrenme takım içindeki bireylerin tüm bireysel öğrenmelerinden daha fazlasını kapsamaktadır ve grup kuralları, grup normları yada diğer bir ifadeyle grup hafızasında değişiklikler ile sonuçlanan kolektif öğrenmeyi oluşturmaktadır.

4. Sistem Düşüncesi: Kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğu olup, tüm olay örgüsünü daha belirgin olarak görme olasılığı vermekte ve bunların en etkili nasıl değiştirilebileceğine dair yardım sağlayan bir disiplindir.

5. Ortak Vizyon: Örgüt üyeleri tarafından belirlenmiş bir ideal, örgütü oluşturan insan kaynaklarının benliklerinde oluşan bir güç olarak tanımlanmaktadır. Ortak vizyon örgüt üyelerinin öğrenmeleri için gerekli odaklanmayı ve enerjiyi sağlamak-

tadır. Doğru olarak tanımlanan vizyon, örgütün varoluş nedenini, örgütün ne için varolduğunu kapsayan çekirdek ideoloji ile örgütün ulaşmak, başarmak ve yaratmak istediği amacı ortaya koyan öngörülen gelecekte oluşmaktadır (Gürsel, 1998, 85-90; Senge, 1993, 15-21; Simons vd. 2003, 45, Töremen, 2001, 7-8).

Garvin'e (1993) göre örgütlerin öğrenen bir örgüt olabilmeleri için sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, başkalarının deneyimlerinden ve en iyi uygulamalardan öğrenme, kıyaslama, bilginin örgüt içinde hızlı ve etkin bir biçimde dağılmasını sağlama gibi çeşitli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Çalık, 2005, 116). Örgütsel öğrenmenin tam olarak anlaşılması veya kullanılabilmesi için, örgütsel öğrenmenin temel unsurlarının, yani örgütsel öğrenme çeşitlerinin, örgütlerin öğrenme biçimlerinin ve örgütsel öğrenme sürecinin nasıl gerçekleştiğinin incelenmesi gerekir (Yazıcı, 2001, 106). Öğrenen örgütlerin öğrenme süreci değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalarda öğrenme türlerini öğrenen örgüte uygulayarak açıklamak olanaklıdır:

1. Tek Yönlü Öğrenme (Uyumsal Öğrenme): Tek yönlü öğrenme, örgütsel hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi sonucunda ortaya çıkmakta ve örgütler bunu mevcut amaç ve politikalarına taşımaktadırlar. Bu tür öğrenme, 'adapte olmayı öğrenme' olarak da nitelendirilmekte ve problem çözmeye yardımcı olan halihazırda belirlenen hedeflerin üstesinden gelmeyi kapsamaktadır (Töremen, 2001, 46). Tek yönlü öğrenme örgüt içindeki bozuklukların ve yanlışlıkların mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapılmaksızın bulunması ve düzeltilmesidir (Yazıcı, 2001, 106).

2. Çift yönlü Öğrenme (Döngülü Öğrenme): Hataların toplam olarak belirlenip düzeltilmesi sırasında örgütün mevcut hedeflerinin, politikalarının, yapı ve normlarının değiştirilmesi ve sorunlarının belirlenmesiyle karşı karşıya gelindiğinde ortaya çıkmaktadır. Üretici öğrenme kavramına da denk gelen çift yönlü öğrenme, örgütün gücünü genişletmeyi öğrenme ve örgütsel problemlere üretici çözümler ve yenilik getirmede yeniden şekillendirme çabası içerisinde çözülecek hedefler, yargılar ve normları da göstermektedir. Çift yönlü öğrenmede örgütün temel bilgilerinin, teknik yeterliliğinin veya rutin işlerinin, örgütsel norm ve politikalarının değiştirilmesi söz konusudur (Töremen, 2001, 46).

3. Sibernetik Öğrenme: Sibernetik bilimine göre, sistemler çevrelerinin önemli yönlerini algılama, izleme ve tarama kapasitesine sahip olmaları gerekmektedir. Sistemler bu enformasyon ile sistemin davranışını yönlendiren işleyiş normları arasında bağlantı kurabilmeli ve bu normlardan önemli sapmaları fark edebilmelidir. Sistemler, çelişkilerin ortaya çıkması halinde düzeltme hareketine girişebilmelidir. Bu koşulların yerine getirilmesi halinde, sistem ile çevresi arasında kesintisiz bir enformasyon alışverişi süreci oluşmakta ve bu süreç, sistemin değişimleri izlemesini ve uygun tepkiler vermesini sağlamaktadır. Böylece sistem kendini düzenleyecek bir biçimde işleyebilmektedir (Yazıcı, 2001, 57- 58).

4. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek: Öğrenme stratejilerini kullanabilmenin bir yolu çalışanların ve işletmecilerin geçmiş deneyimlerinden yararlanmaktır. Çalışanların yaşadıkları farklı tecrübeler veya hatalar paylaşıldığında, diğer çalışanların ders alabileceği ve yeni sonuçlar ortaya çıkarabilecekleri bir ortam yaratır. Başkalarından öğrenmek, farklı tecrübelere sahip olmak anlamına gelmektedir. Çalışanların sistematik problem çözme yetenekleri, yeni ve farklı yaklaşımlardan yararlanmalarına olanak sağlayacak çalışma ortamları, onları yeni bilgileri sistematik bir şe-

kilde aramaya ve test etmeye yönlendirecek ve farklı deneyimleri yaşamalarını kolaylaştıracaktır. Geçmişten ve hatalardan öğrenmek aynı hataların tekrarlanmaması açısından önem kazanmaktadır.

5. Müşterilerden Öğrenmek: Müşterilerden öğrenmek örgütlerin değer vermeleri gereken en önemli öğrenme stratejilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Ürün veya hizmetin son kullanıcısı durumunda bulunan müşteri, üründen beklentilerini en somut biçimde ortaya koyabilecek kişidir. Benzer şekilde, ürün veya hizmeti kullanan müşteriler, onları en objektif biçimde değerlendirecek ve eleştiri yapabilecek kişilerdir. Dolayısıyla müşterileri, örgütün entelektüel bir kaynağı olarak değerlendirmek, bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak, örgütlerin öğrenme stratejilerinin kaynağında yer almaktadır.

6. Başkalarından Öğrenmek (Benchmarking): Kıyaslama (Benchmarking), bir işletmenin, iyileşme amacıyla, alanlarında en iyi uygulamalara sahip olmalarıyla tanınmış diğer işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini veya iş süreçlerini değerlendirmek ve onlardan öğrenebilmek için kullandığı sürekli, sistematik ve planlı bir süreçtir. Kıyaslama, mükemmelle ulaşmak için en iyi uygulamaların araştırılması ve uyarlanması süreci olarak işletmenin sürekli olarak kendisini en iyi işletmelerin uygulamaları ile karşılaştırılması ve onların uygulamalarını sistematik olarak analiz edip öğrenebilmesini sağlamaktadır (Yazıcı, 2001,118-122).

Çağımızın en belirgin özelliği toplumların hızla değişmesidir. Bilgi toplumu kavramı bu değişim sürecinin yönünü ve içeriğini vurgulamaktadır. İnsanın bu hızlı değişimlere ve gelişmelere ayak uydurabilmesi ancak eğitim yoluyla olabilir. Bilgi toplumunda eğitimin hedefi; evrensel düşünebilen, her türlü bilgiyi sürekli sorgulayan, sorunlara çözüm üreten, kendini sürekli yenilip geliştirilebilen bireyler yetiştirmektir. Bu hedef doğrultusunda eğitimin alt yapısı yeniden yapılandırılmalı ve bu yapıyı işletecek olan öğretmenler yetiştirilmelidir. Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okulların bu değişen koşullara uygun bir yapılandırılması ve öğrenen okullara dönüştürülmesiyle hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşılacaktır (Günbayı, 2006, 234).

Bir okulun, öğrenen bir okula dönüşmesi, öğrenmenin bireysel ve okulsal boyutta gelişigüzel, rasgele ve belli bir zaman dilimine yönelik bir etkinlik olarak algılanmaması ile olanaklıdır. Bunun anlamı, okul üyelerinin okulla ilgili tüm etkinlikleri planlı ve sürekli bir öğrenme uygulaması olarak algılamasıdır (Erçetin, 2000, 7).

Diğer taraftan okul sisteminin temeli olan ilköğretim, kültürel sürekliliğin sağlanmasının, istikrarlı bir demokratik toplum oluşturulmasının, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesinin, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insan gelişiminin temellerini oluşturur (Kavak, 1997, 17).

Bilgi ve beceri aktarımına ilişkin belirleyicilerin en üst düzeyde olanı, günün ve yarının sorunlarına ilgi ve katılımdır. Bireyden beklenen, aldığı bilgi ve becerileri yalnız kendisi ve bugün için değil, gelecek kuşaklar içinde kullanıma koyabilmesidir (Başar, 1995, 7). Bilgi toplumunda, eğitim belirli bilgilerin ezberlenmesi ve gerektiğinde geri çağırılarak kullanılması değildir. Eğitimin amacı, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek ve bireylere nasıl öğreneceklerini öğrenmelerinde yardımcı olmaktır. Bilgi toplumunda eğitim sisteminin görevi, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek; eğitim yönetiminin görevi ise okulu öğrenen okul ve sınıfları öğrenen sınıf niteliğine kavuşturmadır.

◆ İlhan Günbayı / Celal Akdeniz

Öğrenen okulun ve sınıfın gerçekleşmesi için okulun kültürü çok önemlidir. Değişmeye kapalı bir eğitim kültürü öğrenmeye kapalı bir kültürdür. Öğrenen okullarda ve sınıflarda etkili bir değişim kültürü oluşturulmalıdır. Öğrenen okulda öğrenen sınıf, öğrenmeyi hedef aldığı için, sürekli gelişen dünyadaki değişme ve yenileşmeye ağırlık vermelidir. Bu nedenle, öğrenen okul içinde bulunanlar değişim kültürü oluşturmak için değişimle ilgili şu varsayımları bilmek zorundadırlar:

1. Değişmenin öncelikleri, vizyonu ve misyonu tespit edilmez. İlk olarak nelerin değiştirileceğinin taraflara anlatılması gerekmektedir,
2. Değişmenin başlatıcıları eğitimde taraf olan herkesin destek ve katkısını almalıdır,
3. Değişme bir süreçtir, bir anda olup biten bir olay değildir,
4. Değişme, sadece bir kesime bırakılmamalıdır,
5. Değişmenin farklı aşamalarında beklenen ve plânlanan sonuçlara ulaşmanın yanında beklenmeyen ve tahmin edilmeyen bazı sonuçlarının da ortaya çıkabileceği gözden uzak tutulmamalıdır (Özdemir, 2000, 29).

Okulda etkili bir örgütsel öğrenme modelinin kurulmasını etkileyen faktörleri ise dokuz alt başlıkta ele alabiliriz:

1. Öğretmenlerin bireysel öğrenme isteği: Bu sürekli kamçılanmalıdır.
2. Okul kültürü: Değişmeye açık bir okul kültürü oluşturulmalıdır.
3. Grupla öğrenme: Grupla öğrenmeden önce bireysel öğrenme sağlanmalı sırasıyla grup ve kurumsal öğrenmeye geçilmelidir. Çünkü, bireysel öğrenme olmadan grupsal öğrenme olamaz.
4. Okul yöneticisinin yönetim biçimi: Demokratik, katılımcı, saygı ve sevgiye önem veren yeni yönetim yaklaşımlarına uygun bir yönetim şekli uygulanmalıdır.
5. Okulun çevre yapısı: Okul çevresi ile bir bütün oluşturmalı, çevreyi bütünü bir parçası olarak görmelidir.
6. Eğitim teknolojisini kullanabilme düzeyi: Eğitim teknolojileri okula getirilmeli, kullanılması için de insanlar sürekli eğitimden geçirilmelidir.
7. Öğrencilerin başarı durumu: Öğrencilerin başarı durumları notla, sınavla değil, öğrenme durumları dikkate alınarak yapılmalıdır.
8. Hizmet içi eğitime katılma durumu: Dışarıdaki değişimin dışında kalmamak için çalışanlar hizmet içi eğitime yönlendirilmelidir.
9. Okuldaki özendirme sistemi: Okulda, resmî özendirme sistemlerinin dışında okul yönetimi tarafından özendirme sistemi kurulmalı, başarılı öğretmenler ve öğrenciler ödüllendirilmelidir (Balci, 2002, 129-133).

Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamalarını sürdürebilmek ve gelişimlere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına oturtarak yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Öğrenerek kendilerini yenileyen ve çevresine uyum sağlayan örgütlerin amaçlarını daha çabuk gerçekleştirerek etkilerini sağlayabilecekleri şüphesizdir (Bozkurt, 2003, 43).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere okul denilen eğitim örgütlerinin verimliliği de ancak öğretmenlerin, okul yöneticileri ve denetmenlerin rollerini okul amaçlarını gerçekleştirecek şekilde oynaması ile olanaklı olacaktır. Okulların 2000'li yılların popüler örgüt yönetim yaklaşımı olan öğrenen örgüt yaklaşımının ilke ve kuramlarına göre işletilmesi de okulların örgütsel verimliliğine katkıda bulacaktır. Bu amaçla bu çalışmada da Türk Millî Eğitim Sisteminde önemli bir yeri olan İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşleri incelenmiş ve bu çalışmanın ilköğretim okullarında örgütsel amaçlara uyum ve örgütsel verimlilik çalışmalarının geliştirilmesi etkinliklerine ışık tutabileceği düşünülmüştür. Araştırmanın problem cümlesi ve alt problemleri şu şekilde ifade edilmiştir:

#### **Problem Cümlesi**

İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri nedir?

#### **Alt Problemler**

1. İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri nedir ve aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?
2. İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri,
  - a) Yaş
  - b) Cinsiyet
  - c) Kıdem
  - d) Medeni durum
  - e) Öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

#### **YÖNTEM**

Bu bölümde çalışmanın evren ve örnekleme, araç ve verilerin toplanması ve analizi konularına yer verilmiştir.

#### **Evren ve Örneklem**

Bu çalışmanın evrenini Afyon il merkezindeki 40 ilköğretim okulunda çalışan 940 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme; bu okullarda çalışan 386 sınıf ve branş öğretmeninden oluşmaktadır. Seçilen örneklem evrenin yaklaşık % 41 'ini oluşturmaktadır.

#### **Araç**

Anket taslağının geçerlik denetimi için uzman değerlendirmesi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla taslak Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi, Eğitim İstatistiği ve Araştırma alanlarındaki bilim adamlarının görüş ve önerileri ışığında geliştirilmiştir. Geliştirilen anketin derecelendirmeli sorulardan oluşan ikinci bölümü öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşü etkileyebileceği düşünülen Senge (1993) tarafından öğrenen örgütün beş temel disiplini olarak tanımlanan kişisel Yeterlik, bilişsel modeller, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi ve ortak vizyon esas alınarak hazırlanmıştır.

◆ İlhan Günbayı / Celal Akdeniz

Bu beş disiplini esas alarak hazırlanan anketin 57 maddesinin öğrenen örgüt yaklaşımı disiplinlerine göre dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 1-** Derecelendirmeli Soruların Öğrenen Örgüt Disiplinlerine Göre Dağılımı

Öğrenen Örgüt Etkenleri	Anket Soru Numaraları
I-Kişisel Yeterlik	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13
II-Bilişsel Modeller	14,15,16,17
III-Takım Halinde Öğrenme	18,19,20,21,22,23,24,25,26,27
IV-Sistem Düşüncesi	28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42, 43,44,45,46,47,48,49,50,51,52
V-Ortak Vizyon	53,54,55,56,57

Anketteki sorular, amaçları açısından seçmeli ve derecelendirmeli olarak gruplandırılmış, öğretmenlerin yaş, kıdem, cinsiyet, öğrenim düzeyi ve sınıf ve branş öğretmenleri olma değişkenlerini belirleyen seçmeli sorular anketin birinci, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen beş etkene ilişkin görüş düzeylerini ölçen derecelendirmeli sorular ikinci bölümü oluşturmuştur.

Seçmeli sorularda deneklerin soru seçeneklerinden birini seçmeleri, derecelendirmeli sorularda, sorunun her seçeneğinde anlatılan görüşe katılma düzeylerini; (1)hiçbir zaman (2) nadiren, (3) bazen, (4) sık sık, (5) her zaman olarak belirleyip işaretlemeleri istenmiştir.

Daha sonra kişisel değişkenlerle ilgili seçmeli sorulardan ve öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin derecelendirmeli sorulardan oluşan anketin güvenilirliğini denemek amacıyla ilköğretim okulu öğretmenlerinden random yolu ile seçilen 50 kişiye 2/12/2002 – 4/12/2002 tarihlerinde ön-test uygulanmıştır. 15 gün sonra 19/12/2002 – 23/12/2002 tarihlerinde aynı kişilere anketler tekrar uygulanarak ön test – son test çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada seçmeli sorularda aynı seçeneklerin seçildiği görülmüş ve derecelendirmeli sorularda seçeneklere verilen değerlerin ön test ve son test puanlarının karşılaştırılmasında fark bulunamamıştır. Ön-test ve son test puanlarının karşılaştırılması sonucunda öğrenen örgüt etkenlerinin bilgisayarda hesaplanan Pearson korelasyon katsayıları öğrenen örgüt etkenlerine göre: Kişisel Yeterlik  $p=0,8725$ , Bilişsel Modeller  $p=0,9374$ , Takım Halinde Öğrenme  $p=0,8817$ , Sistem Düşüncesi  $p=0,8365$  ve Ortak Vizyon  $p=0,8412$ 'dir.

Böylece uygulamaya hazır hale gelen anket, gerekli izinler alındıktan sonra 14/01/2003 ve 21/02/2003 tarihleri arasında örnekleme de belirtilen okullara gidilerek araştırmacı tarafından uygulanmıştır ve örnekleme de deneklerin deneklerin tamamına ulaşılmıştır. Çözümlemeler ve örnekleme deki sayı olan 386 anket üzerinde yapılmıştır.

### Analiz

Ankette toplanan verilerin çözümünde aritmetik ortalamalar arası farkların önemlilik testleri ve tek yönlü varyans analizi ve yapılan varyans analizleri (F testi) sonucunda anlamlı bulunan farkların kaynağını tespit etmek için Tukey HSD test kullanılmıştır.

## İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri ... ♦

Araştırmada, farkların önemlilik düzeyi olarak .05 alınmış, sınamalar çift yönlü yapılmıştır. Sosyal bilimlerde bu araştırmadaki anket biçimi ve çözümleme yöntemleri yaygın olarak kullanılmaktadır ( Karasar 1982, 235-240).

Anket sorularında ilköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüş düzeyleri ölçülmek istenmiştir. Öğretmenlerin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşlerinin düzeyinin belirlenmesinde 1'den 5'e kadar olan beşli bir fark tespit ölçeği kullanılmıştır: (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sık sık, (5) her zaman düzeyleri olarak kabul edilmiştir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin her maddeye ilişkin görüş düzeyleri bu yöntemle hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları alınarak toplam görüş düzeylerine ilişkin puanlar bulunmuştur. Bulunan görüş düzeyleri: 1.00 – 1.80 arası “çok düşük”, 1.81 – 2.60 arası “düşük”, 2.61 – 3.40 arası “orta”, 3.41 – 4.20 arası “yüksek” ve 4.21 – 5.00 arası “çok yüksek” olarak bu beşli ölçeğe göre değerlendirilmiştir.

Görüş düzeylerinin belirlenmesi açısından sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri ile cinsiyet ve medeni durum değişkenleri arasında fark olup olmadığı iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile test edilmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri ile yaş, kıdem, ve öğrenim durumu değişkenleri arasında fark olup olmadığı ise tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Yapılan varyans analizleri sonucunda anlamlı bulunan farkların kaynağını tespit etmek için Tukey HSD testi uygulanmıştır.

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmadaki alt problemlere ilişkin bulguların istatistiksel çözümlenmesi ve bunun sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

#### Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Etkenlerine İlişkin Görüşleri

Tablo 2'de ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri ile ilgili iki ortalamalar arasında farkların önemini gösteren t testinin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 2-İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Etkenlerine İlişkin Görüşleri**

Öğrenen Örgüt Etkenleri	Sınıf (a)			Branş(b)			t
	S	Ort.	SS	S	Ort.	SS	
I. Kişisel Yeterlik	214	3,25	0,60	172	3,18	0,52	1,30
II. Bilişsel Modeller	214	3,84	0,82	172	3,61	0,76	2,81*
III.Takım Halinde Öğrenme	214	3,69	0,74	172	3,58	0,69	1,60
IV. Sistem Düşüncesi	214	3,77	0,62	172	3,53	0,61	3,77*
V. Ortak Vizyon	214	3.68	0.71	172	3.42	0.87	3.20*

\*p< .05



◆ İlhan Günbayı / Celal Akdeniz

Tablo 2'yi incelediğimizde öğrenen örgüt disiplinlerinden olan kişisel Yeterlik (I) disiplininde sınıf öğretmenleri 3,25 ve branş öğretmenleri de 3,18'lik ortalamalarla ortalamanın az üstünde bir düzey bildirmişlerdir. Bilişsel modeller (II) disiplininde sınıf öğretmenleri 3,84'lük ortalamaya sahipken, branş öğretmenleri 3,61'lik ortalamayla onları takip etmekte. Bu durum öğretmenlerin bilişsel modeller disiplinine göre öğrenen örgüt düşüncesine daha yakın olduklarını göstermektedir. Takım çalışması (III) disiplininde sınıf öğretmenleri 3,69'luk ortalamaya sahipken, branş öğretmenleri 3,58'lik bir ortalama bildirmişlerdir. Her iki alanın aynı disiplindeki görüş düzeyleri birbirine yakın gözükmektedir. Takım çalışmasına, her iki alanda da ortalamanın üzerinde bir yaklaşım görülmektedir. Sistem düşüncesi (IV) disiplinine, sınıf öğretmenleri 3,77 ve branş öğretmenleri 3,53'lük ortalamalarla görüş bildirmişlerdir. Her iki alan da ortalamanın üzerinde bir görüş düzeyine sahip gözükmektedir.

Ortak vizyon (V) disiplinine sınıf öğretmenleri; 3,68 ve branş öğretmenleri 3,42'lik görüş düzeyi ile yaklaşmış gözükmektedirler.

Hem sınıf öğretmenleri hem de branş öğretmenleri; öğrenen örgüt disiplinlerine karşı ortalamanın üzerinde bir görüş düzeyine sahiptirler. Sınıf öğretmenleri bütün disiplinlerde branş öğretmenlerinden daha yüksek görüş düzeyleri ile dikkat çekmektedirler. Bu durum sınıf öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine branş öğretmenlerinden daha fazla önem verdiği şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin görüş düzeylerini incelediğimizde, öğrenen örgüt disiplinlerine, birbirinden farklı düzeylerde yaklaştıklarını görülmektedir. Disiplinler içerisinde ortalamaya en yakın olarak, her iki alanda da; (3,25 ve 3,18'lik görüş düzeyleri ile) kişisel yeterlik disiplinini görülmektedir. Ortalamadan en uzak ve öğrenen örgüte en yakın disiplin olarak (3,84 ve 3,61'lik görüş düzeyleri ile) bilişsel modelleri öne çıkmaktadır.

Bu değerlerden yola çıkarak, öğretmenlerin kendilerini yeterince geliştiremediklerini ifade edebiliriz. Bu durumun nedenleri arasında iş doyumları, aldıkları ücretlerin yetersizliği, sosyal yapının yetersiz desteği v.b. gibi nedenleri sıralamak olasıdır.

“Öğretmenlerin iş doyumları” üzerine yapılan bir çalışmada (Günbayı, 2000) *“Öğretmenler kültürel olanaklar, spor ve dinlenme olanakları ve beslenme olanakları gibi etkenleri içeren çalışma koşullarını doyum verici düzeyde bulmamaktadırlar. Diğer taraftan öğretmenlerin ödentilerde iş doyumlarının düşük olduğunu söyleyebiliriz.” “...öğretmenlerin maaşlarının ve sosyal yardımlarının artırılması ve maaşlarının eğitim düzeyleri ile tutarlı bir düzeyde artırılması iş doyumunun yükselmesi açısından yararlı olabilir.”* demektedir.

Öğretmenlerin kişisel yeterlik disiplininde, diğer disiplinlerden daha az bir görüş düzeyine sahip olmalarının altında yatan nedenlerden önemli bir tanesi de; iş doyumunu çalışmasından alınan yukarıdaki alıntıda da belirtildiği üzere, kendilerini geliştirmek için yeterli mali kaynağa sahip olamamaları olabilir. Öğretmenlerin bilişsel modeller disiplinine, diğer disiplinlerden daha üst düzeyde görüşe sahip olduğunu görmekteyiz. Bu durum; öğretmenlerin yeni yaklaşımlara pek de uzak olmadıkları, yeni fikirler üretmeye yatkın oldukları ve yeni arayışlara girebildikleri sonuçlarını doğurabilmektedir. Öğretmenlerin bilişsel modeller disiplinine yüksek düzeyde bir görüşle yaklaşmasının nedenleri; çalıştıkları sisteme karşı beğenmeme veya bazı yönlerinden hoşnut olmama ve alternatifini arama davranışları olabilir.

### Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Etkenlerine İlişkin Görüşlerinin Değişkenlere Göre Düzeyleri

#### Yaş

Tablo 3’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin yaş değişkeni açısından öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları verilmektedir.

**Tablo 3-** Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Öğrenen Örgüt Etkenleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
I. Kişisel Yeterlik	<b>Gruplar arası</b>	0,82	<b>3</b>	0,27	<b>0,84</b>
	<b>Grup içi</b>	123,73	<b>382</b>	0,32	
	<b>Toplam</b>	124,55	<b>385</b>		
II. Bilişsel Modeller	<b>Gruplar arası</b>	3,13	<b>3</b>	1,04	<b>1,62</b>
	<b>Grup içi</b>	244,89	<b>382</b>	0,64	
	<b>Toplam</b>	248,02	<b>385</b>		
III. Takım Halinde Öğrenme	<b>Gruplar arası</b>	6,46	<b>3</b>	2,15	<b>4,20*</b>
	<b>Grup içi</b>	195,91	<b>382</b>	0,51	
	<b>Toplam</b>	202,37	<b>385</b>		
IV. Sistem Düşüncesi	<b>Gruplar arası</b>	6,64	<b>3</b>	2,21	<b>5,75*</b>
	<b>Grup içi</b>	147	<b>382</b>	0,38	
	<b>Toplam</b>	153,64	<b>385</b>		
V. Ortak Vizyon	<b>Gruplar arası</b>	9,58	<b>3</b>	3,19	<b>5,14*</b>
	<b>Grup içi</b>	237,02	<b>382</b>	0,62	
	<b>Toplam</b>	246,61	<b>385</b>		

\*p< .05

Tablo 3’ü incelediğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin yaş değişkeni açısından öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri arasında takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi ve ortak vizyon etkenlerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 4’te ilköğretim okulu öğretmenlerinin yaş değişkeni açısından takım çalışması etkenine ilişkin görüşleri arasında farklılığın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Tukey HSD testi analizinin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4-** Takım Çalışması Etkenine Göre Öğretmenlerin Yaşlar Bakımından Görüşleri

YAS	Sayı	Ortalamalar
30 ve altı	88	3,40
51 ve üstü	16	3,65
31 – 40	97	3,71
41 – 50	185	3,72

Tablo 4 incelendiğinde takım çalışmasına (III) en çok değer veren öğretmen grubumuz; 41 – 50 yaş grubundakiler olup, 31 – 40 yaş grubundakiler onları hemen

◆ İlhan Günbayı / Celal Akdeniz

yakından takip etmektedirler. Gençler ve emekliliğe hazırlananlar ise; ortalamaya yakın olmakla birlikte diğer gruplardan sonra gelmektedirler. 41-50 yaş grubundaki öğretmenler ile 30 ve altı yaş grubundaki öğretmenler arasında takım çalışması etkenine göre görüş düzeyleri arasında farklılıklar vardır. Bu durum yaş ilerledikçe örgüte ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılığın artmasıyla açıklanabilir (Davis, 1982, 99).

Tablo 5’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin yaş değişkeni açısından sistem düşüncesi etkenine ilişkin görüşleri arasında farklılığın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Tukey HSD testi analizinin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 5-** Sistem Düşüncesi Etkenine Göre Öğretmenlerin Yaş Bakımından Görüşleri

YAS	Sayı	Ortalamalar
30 ve altı	88	3,51
31 – 40	97	3,54
41 – 50	185	3,78
51 ve üstü	16	3,86

Tablo 5’i incelediğimizde öğretmenler içinde sistem düşüncesine(IV) en yakın olanlar 51 yaş ve üzerindeki olarak gözükmektedir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu sınıf öğretmeni olup, bunların da büyük bir kısmı 40 yaş ve üzerinde olanlardır. 51 yaş ve üzerinde olanlar iki yıllık eğitim enstitüsü mezunları olup, eğitim sistemi içindeki sistem eksikliklerini en fazla yaşayıp hisseden grup oldukları varsayılmaktadır. Sistem düşüncesi ihtiyacını en fazla hisseden grup olmaları bu nedenden kaynaklanabilir.

Tablo 6’da ilköğretim okulu öğretmenlerinin yaş değişkeni açısından ortak vizyon etkenine ilişkin görüşleri arasında farklılığın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Tukey HSD testi analizinin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 6-** Ortak Vizyon Etkenine Göre Öğretmenlerin Yaş Bakımından Görüşleri

YAS	Sayı	Ortalamalar
51 ve üstü	16	3,31
30 ve altı	88	3,41
31 – 40	97	3,43
41 – 50	185	3,73

Tablo 6’yı incelediğimizde orta yaş grubu belirlediğimiz 41 – 50 yaşları arasındaki, öğretmenler ortak vizyona (V) en fazla sahip çıkanlar olarak gözükmektedir. Bu yaş grubundaki öğretmenlerin ortak vizyona bu denli sahip çıkmaları mesleki deneyimlerinin bir gereği olabilir. 51 yaş ve üstü öğretmenler kendilerini uzun yılların deneyimine sahip olarak görmekte ve bunun neticesinde her biri birer eğitim uzmanı olduğu kanısıyla ortak girişimlere daha az katılıyor olabilirler.

### Cinsiyet

Tablo 7’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişki açısından iki ortalama arasında farkların önemini gösteren t testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 7-** Öğretmenlerin Görüşleri İle Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

Öğrenen Örgüt Etkenleri	Bayan			Erkek			t
	S	Ort.	SS	S	Ort.	SS	
I. Kişisel Yeterlik	177	3,33	0,56	209	3,13	0,55	3,47*
II. Bilişsel Modeller	177	3,77	0,83	209	3,70	0,77	0,88
III.Takım Halinde Öğrenme	177	3,59	0,75	209	3,68	0,70	1,20
IV. Sistem Düşüncesi	177	3,59	0,58	209	3,72	0,66	1,93
V. Ortak Vizyon	177	3,54	0,82	209	3,59	0,78	0,64

\*p&lt; .05

Tablo 7'yi incelediğimizde kişisel yeterlik (I) disiplinine göre bayan ve erkek öğretmenler ortalamaya yakın bir düzey göstermektedirler. Bayan öğretmenler erkeklerin biraz önünde gözükümler. Bu durumun bir sonucu olarak, bayanların erkeklerden daha şiddetli olarak kendini geliştirme gereksinimine sahip olduklarını ileri sürebiliriz.

#### Medeni Durum

Tablo 8'de ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri ile medeni durumları arasındaki ilişki açısından iki ortalama arasında farkların önemini gösteren t testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 8-** Öğretmenlerin Görüşleri İle Medeni Durumları Arasındaki İlişki

Öğrenen Örgüt Etkenleri	Bekar			Evli			t
	S	Ort.	SS	S	Ort.	SS	
I. Kişisel Yeterlik	53	3,49	0,49	333	3,18	0,56	3,74*
II. Bilişsel Modeller	53	3,88	0,75	333	3,71	0,80	1,38
III.Takım Halinde Öğrenme	53	3,75	0,69	333	3,62	0,72	1,19
IV. Sistem Düşüncesi	53	3,74	0,44	333	3,65	0,65	0,98
V. Ortak Vizyon	53	3,66	0,80	333	3,55	0,79	0,94

\*p&lt; .05

Tablo 8'i incelediğimizde bekar olan öğretmenler kişisel yeterliklerini (I) evli olanlardan daha fazla gerçekleştirebiliyor gözükümler. Bunun nedeni olarak; bekar öğretmenlerin kendilerine daha fazla zaman ayırmalarından, evli olanların ise evlerine ve eşlerine karşı olan sorumluluklarından ötürü kendilerini gerçekleştirmeyi ikinci plana atıyor olmalarından kaynaklanabilir. Evlilik sorumluluk gerektiren bir birlikteliktir ve tek kişinin iradesinin gerçekleşmediği bir kurumdur. Dolayısıyla ev kurumunu oluşturan her birey bu kuruma kendinden bir şeyler katarken, aynı zamanda bir şeyler de kaybedebilmektedir.

### Kıdem

Tablo 9’da ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem değişkeni açısından öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 9-** Öğretmenlerin Görüşleri İle Kıdemleri Arasındaki İlişki

Öğrenen Örgüt Etkenleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
I. Kişisel Yeterlik	<b>Gruplar arası</b>	1,49	<b>4</b>	0,37	<b>1,16</b>
	<b>Grup içi</b>	123,05	<b>381</b>	0,32	
	<b>Toplam</b>	124,55	<b>385</b>		
II. Bilişsel Modeller	<b>Gruplar arası</b>	9,97	<b>4</b>	2,49	<b>3,99 *</b>
	<b>Grup içi</b>	238,05	<b>381</b>	0,62	
	<b>Toplam</b>	248,02	<b>385</b>		
III. Takım Halinde Öğrenme	<b>Gruplar arası</b>	17,47	<b>4</b>	4,36	<b>9,00 *</b>
	<b>Grup içi</b>	184,90	<b>381</b>	0,48	
	<b>Toplam</b>	202,37	<b>385</b>		
IV. Sistem Düşüncesi	<b>Gruplar arası</b>	9,21	<b>4</b>	2,30	<b>6,07 *</b>
	<b>Grup içi</b>	144,43	<b>381</b>	0,37	
	<b>Toplam</b>	153,64	<b>385</b>		
V. Ortak Vizyon	<b>Gruplar arası</b>	13,23	<b>4</b>	3,30	<b>5,40 *</b>
	<b>Grup içi</b>	233,37	<b>381</b>	0,61	
	<b>Toplam</b>	246,61	<b>385</b>		

\*p< .05

Tablo 9’u incelediğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem değişkeni açısından öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri arasında bilişsel modeller, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi ve ortak vizyon etkenlerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 10’da ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem değişkeni açısından bilişsel modeller etkenine ilişkin görüşleri arasında farklılığın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Tukey HSD testi analizinin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 10-** Bilişsel Modeller Etkenine Göre Öğretmenlerin Kıdem Bakımından Görüşleri

Kıdem	Sayı	Ortalamalar
6 - 10	35	3,25
16 - 20	33	3,68
5 ve altı	77	3,72
21 ve üstü	188	3,81
11 - 15	53	3,85

Tablo 10’u incelediğimizde 11 – 15 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler bilişsel modeller (II) üretmede; en yakın takipçileri olan 21 ve üstü kıdeme sahip meslektaşlarıyla birlikte önemli bir konumda görülüyorlar. Bilişsel modeller üretmede tüm kıdem grupları ortalamanın üzerine çıkmış durumdadırlar.

Tablo 11’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem değişkeni açısından takım çalışması etkenine ilişkin görüşleri arasında farklılığın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Tukey HSD testi analizinin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 11-** Takım Çalışması Etkenine Göre Öğretmenlerin Kıdemleri Bakımından Görüşleri

Kıdem	Sayı	Ortalamalar
6 – 10	35	3,09
16 – 20	33	3,52
5 ve altı	77	3,53
21 ve üstü	188	3,74
11 - 15	53	3,89

Tablo 11’i incelediğimizde takım çalışmasına (III) önem verme durumlarına göre öğretmenleri kıdemlerine göre sıraladığımızda 11 – 15 yıllık kıdeme sahip öğretmenler en üst noktada görülmektedir. Öğretmenlerin bu şekilde yüksek bir ortak çalışma anlayışına sahip olmalarında, mesleki yaşantılarının ortasında olmaları etkili oluyor olabilir. Bu durum, bu grubun deneyimleriyle bilgilerinin pekiştiğinin bir göstergesi olabilir. Diğer taraftan 6-10 yıllık kıdeme sahip olan grup “orta”, 5 ve altı 11-15, 16-20 ve 21 ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenler “yüksek” düzeyde takım çalışmasına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum kıdem değişkeninin takım çalışmasının önemini belirlemede çok ayırt edici bir özellik olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 12’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem değişkeni açısından sistem düşüncesi etkenine ilişkin görüşleri arasında farklılığın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Tukey HSD testi analizinin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 12-** Sistem Düşüncesi Etkenine Göre Öğretmenlerin Kıdemleri Bakımından Görüşleri

Kıdem	Sayı	Ortalamalar
6 – 10	35	3,26
11 - 15	53	3,55
16 – 20	33	3,63
5 ve altı	77	3,64
21 ve üstü	188	3,78

Tablo 12’yi incelediğimizde sistem düşüncesine (IV) en çok sahip çıkanlar, 21 yıl ve daha üstü kıdeme sahip olan deneyimli öğretmenler olarak görülmektedir. Bunun nedeni olarak bu kıdem grubunda olan öğretmenlerin diğerlerinden daha fazla deneyime sahip olmaları ve eğitimin sistem özelliklerini daha iyi bilmelerini söyleyebiliriz. Sistem düşüncesinde 5 yıl ve altı kıdeme sahip olan öğretmenler, en deneyimli olan öğretmenlerin hemen arkasından gelmektedir. Bu durumun nedenlerinden birisinin, genç öğretmenlerin idealist düşünce yapısında olabilmelerini varsayabiliriz.

◆ İlhan Günbayı / Celal Akdeniz

Tablo 13'de ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem değişkeni açısından ortak vizyon etkenine ilişkin görüşleri arasında farklılığın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Tukey HSD testi analizinin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 13-** Ortak Vizyon Etkenine Göre Öğretmenlerin Kıdemleri Bakımından Görüşleri

Kıdem	Sayı	Ortalamalar
6 – 10	35	3,09
16 – 20	33	3,52
5 ve altı	77	3,53
21 ve üstü	188	3,74
11 - 15	53	3,89

Tablo 13'ü incelediğimizde 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenler ortak vizyona (V) en fazla sahip çıkan öğretmen grubu olarak öne çıkmaktadırlar. Bu durum, öğretmenlerin eğitim hizmetlerinde verimlilik ve etkililik çalışmalarında tüm çalışanların ortak vizyona sahip olmaları gerektiğinin uzun yıllara varan deneyimleriyle anlamış olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu düşüncemizi kanıtlayan bir sonuçta; 16-20 yıllık kıdeme sahip olan ikinci en kıdemli öğretmen grubunun, birinci en kıdemli grubun arkasından ortak vizyona sahip çıkmaları olarak ortaya konabilir.

### Öğrenim Durumu

Tablo 14'te ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 14-** Öğretmenlerin Görüşleri İle Öğrenim Durumları Arasındaki İlişki

Öğrenen Örgüt Etkenleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
I. Kişisel Yeterlik	<b>Gruplar arası</b>	2,84	<b>5</b>	0,56	<b>1,77</b>
	<b>Grup içi</b>	121,71	<b>380</b>	0,32	
	<b>Toplam</b>	124,55	<b>385</b>		
II. Bilişsel Modeller	<b>Gruplar arası</b>	5,55	<b>5</b>	1,11	<b>1,74</b>
	<b>Grup içi</b>	242,46	<b>380</b>	0,63	
	<b>Toplam</b>	248,02	<b>385</b>		
III. Takım Halinde Öğrenme	<b>Gruplar arası</b>	9,80	<b>5</b>	1,96	<b>3,87 *</b>
	<b>Grup içi</b>	192,57	<b>380</b>	0,50	
	<b>Toplam</b>	202,37	<b>385</b>		
IV. Sistem Düşüncesi	<b>Gruplar arası</b>	5,98	<b>5</b>	1,19	<b>3,08 *</b>
	<b>Grup içi</b>	147,65	<b>380</b>	0,38	
	<b>Toplam</b>	153,64	<b>385</b>		
V. Ortak Vizyon	<b>Gruplar arası</b>	12,02	<b>5</b>	2,40	<b>3,89 *</b>
	<b>Grup içi</b>	234,58	<b>380</b>	0,61	
	<b>Toplam</b>	246,61	<b>385</b>		

\*p< .05

### İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri ... ♦

Tablo 14'ü incelediğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri arasında takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi ve ortak vizyon etkenlerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 15'de ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından takım çalışması etkenine ilişkin görüşleri arasında farklılığın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Tukey HSD testi analizinin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 15-** Takım Çalışması Etkenine Göre Öğretmenlerin Öğrenim Durumları bakımından Görüşleri

Öğrenim durumu	Sayı	Ortalamalar
İlköğretmen Okulu	8	2,85
Fakülte (Eğitim)	169	3,57
Diğer Fakülte	52	3,60
İki Yıllık Eğitim Enstitüsü	127	3,73
Yüksek Öğretmen Okulu	8	3,90
Üç Yıllık Eğt. Enstitüsü	22	3,97

Tablo 15'i incelediğimizde Takım çalışması (III) disiplinine ilköğretmen okulu mezunu öğretmenler dışında, tüm öğrenim durumu gruplarındaki öğretmenler ortalamasının üzerinde bir görüş düzeyi ortaya koymuşlardır. İlköğretmen okulu mezunu öğretmenlerin, sayıca az olmaları ve uzun deneyim dönemleri, takım çalışması disiplinine alt düzeyde görüş bildirmelerine neden olmuş olabilir.

Tablo 16'da ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından sistem düşüncesi etkenine ilişkin görüşleri arasında farklılığın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Tukey HSD testi analizinin sonuçları verilmektedir.

**Tablo 16-** Sistem Düşüncesi Etkenine Göre Öğretmenlerin Öğrenim Durumları bakımından Görüşleri

Öğrenim durumu	Sayı	Ortalamalar
Yüksek Öğretmen Okulu	8	3,38
İlköğretmen Okulu	8	3,50
Fakülte (Eğitim)	169	3,56
Diğer Fakülte	52	3,63
Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü	22	3,71
İki Yıllık Eğitim Enstitüsü	127	3,83

Tablo 16'yı incelediğimizde Sistem düşüncesi (IV) disiplinine tüm öğrenim durumu gruplarındaki öğretmenler ortalamasının üzerinde bir görüş düzeyi ile yaklaşmışlardır. Bunun temel nedeninin sistemden hoşnutsuzluk olduğu düşünülebilir. En



◆ İlhan Günbayı / Celal Akdeniz

üst düzeyde görüş puanına, iki yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler sahip görmektedirler.

Tablo 17’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından ortak vizyon etkenine ilişkin görüşleri arasında farklılığın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Tukey HSD testi analizinin sonuçları verilmektedir.

**Tablo 17-** Ortak Vizyon Etkenine Göre Öğretmenlerin Öğrenim Durumları Bakımından Görüşleri

Öğrenim durumu	Sayı	Ortalamalar
İlköğretmen Okulu	8	2,80
Yüksek Öğrtmen Okulu	8	3,05
Fakülte (Eğitim)	169	3,48
Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü	22	3,56
Diğer Fakülte	52	3,61
İki Yıllık Eğitim Enstitüsü	127	3,74

Tablo 17’yi incelediğimizde öğrenen örgüt disiplinlerinden ortak vizyona (V), ilköğretmen okulu mezunu öğretmenler ortalamasının altında, yüksek öğretmen okulu mezunlarımız ortalama, diğer öğrenim durumu gruplarına mezun öğretmenler de ortalamasının üzerinde bir görüş düzeyiyle yaklaşmışlardır.

Öğrenim durumlarına göre öğretmenlerin öğrenen örgüt disiplinlerine yaklaşımlarını değerlendirdiğimizde, ilk önce gözümüze çarpan bulgu; fakülte mezunu öğretmenlerinin beklenenin aksine bir tavır sergilemeleri, bazen ortalamadan az bir farkla üzerinde, genelde de tüm öğrenim durumu grupları içerisinde orta sıralarda bir yer almalarıdır. Bu durum eğitim düzeyinin yüksek olması yaşa bağlı olarak beklentileri artırdığından tükenmişlik ile doğru orantılı olmasından ve daha ileri düzeyde eğitim görenlerde tükenmiş düzeyi mesleklerinin ilk yıllarında yaşa bağlı olarak yüksek düzeyde olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 18’de İlköğretim okulu öğretmenlerinin yaş durumlarının öğrenim alanlarına göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 18-** İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaş Durumlarının Öğrenim Alanlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	30 ve altı		31 - 40		41 - 50		51 ve üstü		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
İlköğretmen Okulu	-	-	-	-	4	1,0	4	1,0	8	2,1
İki Yıllık Eğitim Enstitüsü	-	-	22	5,7	96	24,9	9	2,3	127	32,9
Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü	-	-	-	-	22	5,7	-	-	22	5,7
Yüksek Öğretmen Okulu	2	0,5	6	1,6	-	-	-	-	8	2,1
Fakülte	78	20,2	57	14,8	34	8,8	-	-	169	43,8
Diğer Fakülte	8	2,1	12	3,1	29	7,5	3	0,8	52	13,5
Toplam	88	22,8	97	25,1	185	47,9	16	4,1	386	100,0

Tablo 18'i incelediğimizde Fakülte mezunu 169 öğretmenin 135'i 30 ve altı ve 31-40 yaş grubunda bulunmaktadır. İki yıllık eğitim enstitüsü mezunu 127 öğretmenin 105'i 41 ve 50 ve 51 ve üstü grupta yer almaktadır. Diğer bir ifade ile fakülte mezunu öğretmenler ağırlıklı olarak düşük yaş grubu öğretmenlerden, iki yıllık eğitim enstitüsü öğretmenler ise ağırlıklı olarak yüksek yaş grubundaki öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu bulgu Dolunay'ın (2001) yaş değişkeninin tükenmişlikle ters yönlü bir ilişki göstermesi nedeni ile tutarlılık göstermektedir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde varılan sonuçlar ve araştırmanın önerileri yer almaktadır.

#### Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgulardan çıkarılan temel sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Öğretmenlerin yaşlarıyla öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında farklılıklar vardır. Genç öğretmenler, kendilerinden beklenenin aksine, öğrenen örgüt etkenlerine "orta – yüksek" düzeyde katılmışlardır.
2. Öğretmenler kendilerini geliştirebilmek için çaba sarf etmektedirler. Bayan öğretmenlerde bu çaba daha yoğun olarak gözükmektedir.
3. Fakülte mezunu öğretmenler, öğrenen örgüt etkenlerinde tüm gruplar içerisinde orta düzeyde görüş belirten grup olmuştur. İki yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler öğrenen örgüt etkenlerinde diğer öğrenim durumu gruplarından daha yüksek düzeyde görüş belirtmiştir.
4. Evli öğretmenler ile bekar öğretmenler arasında belirgin farklılık "sistem düşüncesi" etkeninde görülmektedir.
5. Kişisel gelişim çalışmalarına sınıf ve branş öğretmenleri önem verdikleri görülmektedir. Ancak, maddi yetersizlikler nedeniyle, bu çalışmalarını istedikleri düzeyde olmadığı söylenebilir.
6. Sınıf öğretmenler eğitim sistemi ve okul yönetimiyle olan uyumu ile dikkati çekmektedir.
7. Branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine nazaran biraz daha bağımsız bir görünüm sergilemekte. Sınıf ve branş öğretmenleri takım çalışmasına değer vermekteler.
8. Sınıf öğretmenleri bütün disiplinlerde branş öğretmenlerinden daha yüksek görüş düzeyleri ile dikkat çekmektedirler.

#### Öneriler

1. Kişisel gelişimlerini devam ettirebilmeleri için; öğretmenlerin ekonomik alt yapıları güçlendirilmelidir.
2. Öğretmenler geniş katılımlı hizmet – içi kurslara, seminerlere katılmaya özendirilmeli ve okul içinde öğretmenlerin bilgi ve becerilerini değerlendirecek, geliştirecek etkinlikler düzenlenmelidir.
3. Bayan ve erkek öğretmenlere kurum içi yükselmede eşit fırsatlar tanınmalıdır.
4. Öğretmenlerin, kurum ve sistemin amaçları doğrultusunda ortak bir vizyona sahip olmaları için, pekiştirici çalışmalar yapılmalıdır. Öğretmenlerin gruplar halinde yeni fikirler üretmesine ortam hazırlanmalıdır.

◆ İlhan Günbayı / Celal Akdeniz

5. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin bilgilerinden ve deneyimli öğretmenlerin de deneyimlerinden yararlanılmalıdır. Her iki öğretmen grubunun ortaklaşa çalışmalar yapmalarına, yeni fikirler üretmelerine olanak tanınmalıdır. Okulun önceki deneyimleri yeni göreve başlayan öğretmenlere aktarılmalıdır. Okul sistemi içerisinde genç öğretmenlerin heyecanlarından ve getirdikleri yeniliklerden faydalanılmalıdır. Gençlerin bu özellikleri, olanaklar ölçüsünde en iyi düzeyde işe koşulmalıdır.

6. Yeni mezun olan öğretmenlerde görülen, tam konsantre olamama, eğitim – öğretim etkinliklerine tam anlamıyla ilgi gösterememe davranışlarının azaltılması ve tersi yönde iyileştirilebilmesi için; okullarımızla üniversiteler arasında sürekli bir işbirliği ortamı hazırlanmalıdır.

**Kaynakça**

- AYDIN, Mustafa (1988). **Eğitim Yönetimi**, 2. Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- BALCI, Ali (2002). **Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma**. (Üçüncü Baskı). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- BAŞAR, Hüseyin (1995). **Eğitim Denetçisi**, Personel Eğitim Merkezi Yayın No: 19, Ankara.
- BAŞARAN, İ. Ethem (1989). **Yönetim**, Gül Yayınevi, Ankara.
- BOZKURT, Aynur (2003). “Öğrenen Örgütler”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editörler: Cevat Elma ve Kamile Demir, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇALIK, Temel (2005)., “Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:8, , <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Calik.pdf> , 03 Ekim 2005.
- DAVIS, Keith. (1982) **İşletmelerde insan davranışı: örgütsel davranış**.( Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri) İstanbul: İstanbul Matbaası.
- DOLUNAY, A. B. (2001) Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik Ticaret Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- EFİL, İsmail (1996). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Ün. Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa.
- ERÇETİN, Şule (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- GARVIN, David, A. (1993). “Building Learning Organization”, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No: 4.
- GÜRSEL, Musa (1998). “Öğrenen Örgütler”, **Türkiye’de Eğitim Yönetimi**, Editör: Haydar Taymaz ve Muhsin Hesapçioğlu, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- GÜNBAI, İlhan (2006). “İstendik Davranışları Destekleyen Bir Sınıf Yapısı Oluşturma: Öğrenen Sınıf Yapısı Oluşturma”, **Sınıf Yönetimi**, Editörler: Münevver Yalçınkaya ve İlhan Günbayı, Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- GÜNBAI, İlhan (2000). **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**, Özen Yayıncılık, ISBN 975-97023-3-9, Ankara .
- KARASAR, Niyazi (1982). **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Ankara.
- KAVAK, Yüksel.(1997) **Dünyada ve Türkiye’de İlköğretim**.Pegem, Ankara.
- ÖZDEMİR, Servet (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- SENGE, Peter (1993). **Beşinci Disiplin**, (Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- SIMONS, P. R. J., GERMANS, J., RUJITERS, M. (2003). “Forum for Organizational Learning: Combinin Learning at Work, Organizational Learning and Training in New Ways”, **Journal of Industrial Training**, Vol: 27, No:1, ss. 41-48.
- TÖREMEN, Fatih (2001). **Öğrenen Okul**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ÜLGEN, Hayri (1993). **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- YAZICI, Selim (2001). **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul.

## **A STUDY ON THE VIEWS OF COMPULSORY SCHOOL TEACHERS ON THE APPROACH OF LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOLS**

**İlhan GÜNBAI\***  
**Celal AKDENİZ\*\***

### **Abstract**

With the learning organization, which is the popular approach of 2000s, the organization keeps up with the date, enable the personnel to develop themselves continuously and create an opportunity of continuous development and learning by enabling works through out the departments in organizations. Certainly, performing according to the requirements of this approach in our schools is going to support the developments in the learning and teaching activities, resulting in the desired changes in education. In this study the level of the views on the approach of learning organization in schools were measured. Thus, the views of primary and junior high school teachers in compulsory education were assessed. All teachers scored the highest in cognitive models but the lowest in self-development. Primary, female teachers and teachers graduate of two year teacher training colleges scored higher in learning organization factors.

**Key Words:** Learning organization, school, and teachers

\* Assist. Prof.; Akdeniz University Faculty of Education Department of Educational Sciences, Antalya

\*\* Science Expert; Akdeniz University Institute of Social Sciences, Afyon