

## Ortaokul Öğretmenlerine Göre Öğrenen Örgüt Algısı

Tuğba Zengin<sup>1</sup> & Hasan Basri Gündüz<sup>2</sup>

Received: October, 9, 2018 ~ Accepted: November, 10, 2018  
Online Published: November, 14, 2018

**Suggested Citation:** Zengin, T., & Gündüz, H. B. (2018). Ortaokul öğretmenlerine göre öğrenen örgüt algısı. *YILDIZ Journal of Educational Research*, 3(1), 62-76.

### Abstract

In this study, it is aimed to determine the perception of teachers in secondary schools. The state schools in the district of Beşiktaş, Istanbul were applied to 106 teachers who were working in the 5th grade likert type with a .84 and .92 level. The level of esi continuous learning 106 of the teachers was mad continuous learning 106. ; Tır Sharing devices ”were found to be high in the middle class“ strengthened employees orta level, “supportive leadership orta level medium,“ supportive leadership orta level medium, ”general organizational learning perception” level medium “dialogue and research” level. In addition, it was determined that female teachers had higher scores than male teachers.

*Key words:* Learning organization, organizational learning, teacher, secondary school.

### Öz

Bu araştırmada ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin öğrenen örgüt algısını belirlemek amaçlanmıştır. İstanbul ili Beşiktaş ilçesinde bulunan devlet ortaokullarında görev yapmakta olan 106 öğretmene güvenilirlik derecesi .84 ve .92 olan 5 dereceli likert tipinde hazırlanmış 43 maddeli “öğrenen örgüt algı ölçeği” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin “sürekli öğrenme” düzeyi orta, “takım halinde öğrenme” düzeyi orta; “paylaşımçı sistemler” düzeyi orta “güçlendirilmiş çalışanlar” düzeyi orta, “sistemler arası bağlantı” düzeyi orta), “destekleyici liderlik” düzeyi orta, “genel örgütsel öğrenme algısı” düzeyi orta “diyalog ve araştırma” düzeyi yüksek olarak saptanmıştır. Buna ek olarak kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre güçlendirilmiş çalışanlar puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

*Anahtar Kelimeler:* Öğrenen örgüt, örgütsel öğrenme, öğretmen, ortaokul .

<sup>1</sup> Tuğba Zengin, Yüksek lisans mezun öğrenci, İstanbul Aydın Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Ortak Eğitim Yönetimi Denetimi Ana Bilim Dalı, e-mail: [tugbazengin2411@gmail.com](mailto:tugbazengin2411@gmail.com)

<sup>2</sup> Prof. Dr. Hasan Basri Gündüz, Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı email: [hgunduz@gmail.com](mailto:hgunduz@gmail.com).

## Giriş

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21.yüzyılda her alanda değişim ve gelişim çok hızlı yaşanırken insanların bilgiye ulaşma hızı da aynı oranda artmaktadır. Bireylerin yaşam boyu başarılı olabilmesi için sürekli değişim halinde olan çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi yeni bilgiyi keşfetme ve kullanma yetisine sahip olması gerekmektedir. Bilginin ve çevresel şartların hızlı ve sürekli bir değişim halinde olması sebebiyle eğitim kurumlarında bireylere öğretilen bilgiler mezuniyetlerinden kısa süre sonra güncelliğini yitirmeye ve yetersiz kalmaya başlamaktadır. Bu bağlamda çağımızın okulları, öğrenciye bilgiyi öğretmek yerine öğrenmeyi öğretmek felsefesinden yola çıkmaktadır. Öğrencinin kendi kendine öğrenerek bilgiyi anlamlandırabilmesi, eski bilgisini öğrendiği yeni bilgilere göre güncelleyerek zihninde örgütlemesine yönelik öğrenme ortamları önem kazanmıştır.

Öğretme odaklı geleneksel eğitim ortamlarında her öğrencinin benzer yöntemlerle öğrenebileceği inancı hakim iken öğreneni merkeze alan yüzyılın eğitim kurumları öğrencinin bireysel farklılıklarını, kendine özgü yönlerini esas alarak farklılaştırılmış öğrenme ortamları yaratılması gerektiğini savunmaktadır.

Öğrencilerin bireysel farklılıklarını ve bilginin değişkenliğini dikkate alarak yeniden yapılandırılan eğitim öğretim süreci öğretmenin ders ortamındaki rolünü de farklılaştırmıştır. Günümüzde öğretmenler öğrencilerin kendilerine özgü yönlerini göz önüne alarak zenginleştirilmiş yöntem ve teknikler kullanan, öğrencinin bilgiye ulaşmasına ve öğrenmeyi kendiliğinden keşfetmesine rehberlik eden kılavuz kişiler olmuştur. Bu bağlamda öğretmenlerin kendilerinden beklenen yeni öğretmen rolüne yönelik olarak değişim halinde olan bilgiye adapte olabilmesi ve öğrencilerin de bu adaptasyon becerisini kazanmasına kılavuz olmaları gerekmektedir.

Eğitim kurumları öğrencileri ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda geliştirerek hayata hazırlarken değişken dünya şartlarını göz önüne almalıdır. Değişim halindeki dünyanın ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak yeni bilgiye ulaşabilen, bu bilgiyi içselleştirerek kullanabilen, bilgi üretme merakına sahip olan bireyler yetiştirmek için eğitim kurumlarının öncelikle kendilerinin sürekli öğrenme, gelişme ve yenilenme felsefesini benimsemesi gerekmektedir. Bu felsefe çerçevesinde eğitim kurumları kapalı sistemler olmak yerine çevre ile etkileşim halinde olan açık sistemler olmalıdır. Eğitim kurumlarının çeşitlendirildiği ve sayısının arttığı günümüzde ancak sosyal kültürel ekonomik değişimi takip ederek kendini sürekli olarak güncelleyen okullar tercih edilerek varlığını sürdürebilecektir.

Eğitim kurumlarının kendilerini geliştirebilmesi ve güncelleyebilmesi öğretmen, yönetici, okul personeli, okul aile birliği ve öğrencilerden oluşan eğitim örgütünün sistemli bir bütün olması gerekmektedir (Balcı,1988). Bunun için eğitim kurumlarını meydana getiren örgütler “öğrenen örgütler” olmalıdır. Öğrenmenin örgütünün tümüne yayıldığı örgütsel öğrenme sayesinde okullar

öğrencilerin aktif bir biçimde öğrenme etkinliğine katıldığı, öğrenmenin bir görev değil doğal bir etkinlik olduğu öğrenen eğitim örgütlerine dönüşebilir (Çalık,2003).

## Öğrenen Örgüt

Öğrenen örgüt; tüm üyelerini öğrenme konusunda teşvik eden ve onlara öğrenme fırsatları sunan, örgütsel öğrenmeyi örgütün başarısını arttıracak bir yatırım olarak kabul eden sürekli olarak gelişme ve gelişmede ustalaşma felsefesine sahip olan örgüttür (Erdem, Uçar, 2013; Balay, 2012). Gelişimi temel alarak kendini yenileyebilen örgüt, canlı bir organizma gibi değişen dünyaya uyum sağlayarak yaşamını sürdürebilir.

Öğrenen örgüt bireylerin hedeflerine ulaşmak için kendi arzuları ile mevcut durumlarını sürekli olarak geliştirdikleri, farklılıklara saygı gösterilen, örgütsel hedeflerin rahatça tartışılabildiği ve devamlı öğrenmenin esas alındığı örgütlerdir. (Ensari, 1998).

Öğrenen örgütlerde üyelerin hem bireysel olarak öğrenmeleri ve hem de bilgi paylaşımında bulunarak örgütsel boyutta öğrenmeleri gerekmektedir. Öyle ki üyelerin bireysel öğrenme çabaları eğitim örgütünün bütünsel başarısı için yeterli olmamaktadır. Bundan hareketle öğrenen örgütler bilgi alışverişini temel alan ve kolektif öğrenme ortamları yaratmayı hedefleyen sistemlerdir.

Toplumun beklenti ve ihtiyaçlarına uygun bireyler yetiştirmek amacı ile kurulan okul örgütleri çağımızda öğrenciye, öğrenmeyi öğrenme ve yaşam boyu öğrenme becerisi kazandırma amaçlarını taşımaktadır (Akbaş, 2002). Bu bağlamda okul örgütlerini meydana getiren öğretmen ve yöneticilerin öğrenme iklimi oluşturabilmesi için öğrenmeyi ulaşılması gereken bir sonuç olarak değil hayat boyu devam eden bir süreç olarak görmeleri ile mümkündür. Ancak bu bakış açısına sahip üyelerin meydana getirdiği eğitim örgütleri öğrenerek yaşayan kurumlar olabilir.

Öğrenen örgüt olarak eğitim kurumları sadece içinde bulunan zamanın ihtiyaçlarını değil gelecekte karşılaşılması muhtemel ihtiyaçları da öngörmeye çalışan, bu ihtiyaçları tespit edebilmek amacıyla içinde buldukları çevre ile yoğun etkileşim halinde bulunan, öğrenme etkinliklerinin öğrencilerle birlikte, öğretmenler, yöneticiler ve okul personelini de kapsadığı yaratıcı ve aktif örgütlerdir (Çalık, 2003).

Öğrenen örgüt kavramına ilişkin olarak literatürde Senge (1998) Watkins ve Marsick (1999) ile tarafından geliştirilmiş iki farklı öğrenen örgüt modeli bulunmaktadır. Senge (1998) tarafından geliştirilen öğrenen örgüt modeline göre örgüt, üyelerin amaçlarına ulaşmak adına kendi kapasitelerini sürekli olarak geliştirmeye çalıştıkları ve üyelerin birbirinden öğrendiği coşkulu sistemlerdir. Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen öğrenen örgüt modeli örgütü değişimin sürekliliğini esas alan,

öğrenmenin eğitim öğretim sürecine tamamen entegre edildiği stratejik bir süreç olarak ifade edilmiştir (Toylan, Göktepe, 2010).

### **Senge'nin 5 Disiplinli Öğrenen Örgüt Modeli.**

Senge'ye göre öğrenen örgüt paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi, zihni modeller, kişisel hakimiyet ve takım halinde öğrenme olmak üzere beş temel disiplinden oluşmaktadır. (Senge, 1998). Bu beş temel disiplin ile ilgili açıklamalar şu şekildedir:

**Paylaşılan Vizyon.** Vizyon bir kurumun kendi geleceğine dair hayalidir. Bir kurumda vizyon salt yöneticilerin görüşleri ile şekilleniyorsa bu vizyon sadece bireysel düzeyde kalır ve örgütün tamamı tarafından benimsenmez. Bir kurumda yöneticilerin ve tüm çalışanların ortak bir gelecek hayaline sahip olmaları vizyonun paylaşılmış olduğunu gösterir (İzgören, 2014). Ancak bu şekilde örgüt elemanları sadece üstler emrettiği ya da kurallar gerektirdiği için değil kendileri inandıkları için kurumun stratejik amaçlarına hizmet ederler. Örgüt üyelerinin isteyerek çalıştıkları kurumlarda iç disiplin hakim olduğu için başarı ve kapasite düzeyi daha yüksek olmaktadır (Akgün, Keskin, Günsel, 2009)

Öğrenen örgütlerde tüm üyelerin ortak vizyonu, örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Öğrenen örgüt olan eğitim kurumlarında okul kültürü tüm üyelerin kuruma karşı güven ve bağlılık duyduğu bir çerçevede şekillenmektedir. Kurum çalışanlarının bu duygu ve inançları eğitim örgütünün değişime odaklanabilmesini, etkili ve verimli öğrenme ortamları yaratabilmesini desteklemektedir.

**Kişisel Hâkimiyet.** Bir kurumun öğrenen örgüt olabilmesi için örgütü oluşturan bireylerin ortak bir vizyonu paylaşmaları gerektiği kadar kendilerini geliştirme ve yenileme konusunda hevesli olmaları da gerekmektedir. Burada bahsi geçen hakimiyet; bireyin çalışmaya ve öğrenmeye odaklanabilmesi için sahip olması gereken sabrı ve enerjisiyi kullanabilme becerisidir. Kişisel yetkinlik olarak da ifade edilen bu boyut, örgüt çalışanlarının kendilerine dürüst olmalarını, güçlü ve geliştirilebilir yönlerini fark etmelerini, kişisel kapasiteleri ve örgütün vizyonu arasındaki farkı kapatmak için yapılması gerekenlere yoğunlaşmalarını kapsamaktadır (Çalkavur, 2006).

Öğrenen örgüt olmayı hedefleyen bir eğitim kurumu, çalışanlarına kişisel yetkinlik becerilerini geliştirmek için gerekli fırsatları sunmalıdır (Yalçın, Ay, 2011). Çalışanları öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye özendirilen öğrenen okullarda, örgüt üyelerinin bireysel öğrenmelerinin, birbirlerinden öğrenmeleri olarak ifade edilen takım halinde öğrenmeyi destekleyeceği olgusu kabul edilir.

**Zihinsel Modeller.** Bireylerin geçmiş yaşantılarından getirdiği kişisel inançları, değerleri, tabuları, bakış açıları onların zihinsel modellerini şekillendirmektedir. Bireyler bu modellere göre

düşüncelerini oluşturmakta ve davranışlarına yön vermektedir. Her insanın zihinsel modelleri birbirinden farklı olduğu için örgüt içerisinde paylaşılan ortak bir vizyon oluşturmak zor olabilmektedir (Senge, 2013). Bu sebeple örgütte farklılıklara saygı temel alınmalıdır. Böylece bireyler birbirinin farklılıklarından yeni bilgiler öğrenerek öğrenen örgüt olma olgusunun gereğini yerine getirebilir.

Eğitim kurumlarının öğrencilerin bireysel farklılıklarını esas alarak öğrenme ortamlarını çeşitlendirdiği günümüzde okul çalışanlarının da bireysel farklılıkları ve bakış açılarının olabileceği kabul edilmelidir. Öğrenen örgüt olan okullarda öğretmenlerin bilgi paylaşımını sağlayabilmesi, ortak bir vizyonu paylaşabilmesi ve kendi kişisel becerilerini sürekli geliştirmek üzere motive olabilmeleri için birbirlerinin düşüncelerine ve bakış açılarına saygı göstermesi gerekmektedir.

**Takım Halinde Öğrenme.** Kurumun kendini güncelleyen ve geliştiren bir örgüt olabilmesi için örgütünü oluşturan çalışanların bireysel olarak ve yüksek performansla çalışması yeterli olmayabilir. Ortak bir vizyona ve kişisel motivasyona sahip bireylerin meydana getirdiği bir kurumda uyum ve bilgi paylaşımı olacağı için çalışanların hepsi birden daha az enerji sarf ederek daha etkili ve verimli çalışabilirler (Senge, 2013).

**Sistem Düşüncesi.** Öğrenen örgütün beşinci disiplini olan sistem düşüncesi diğer dört disiplini bir arada tutan ağırlık sistemidir. Öğrenen örgüt içinde birbiri ile ilişkili küçük örgütsel yapıları barındıran bir sistemdir ( Erdem, Uçar, 2013). Dolayısıyla örgütün öğrenen örgüt olma özelliğini taşıyabilmesi için bünyesindeki küçük örgütsel parçaların birbiri ile iletişim halinde olmasının yanında içinde yer aldığı büyük sistem ile bağlantı halinde olması gerekmektedir. Bu sistemi meydana getiren üyelerin oluşturduğu küçük örgütlerin birinde meydana gelen değişiklik, sistem bünyesindeki küçük örgütleri etkileyeceği gibi sistemin tamamına da etki eder (Basım, Şeşen, Meydan, 2009).

### **Watkins ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Modeli.**

Bu modele göre öğrenen örgüt sürekli öğrenerek kendini değiştiren ve öğrenmenin yapılan işten bağımsız olmaktan ziyade iş ile bütünleşik biçimde gerçekleştiği stratejileri kapsayan bir süreçtir (Toylan, Göktepe, 2010).

Tablo 1.

Watkins ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Modelinde Dört Boyuta Göre Temel Gereklilikler

<b>Bireysel Gereklilikler</b>	<b>Sürekli Öğrenme:</b> Öğrenmenin stratejik bir biçimde kullanılarak sürekli devam etmesi ve örgütün büyüüp gelişmesini sağlamasını ifade eder. Buna göre çalışanlar kendilerine sunulan öğrenme fırsatları ile kurumun başarısızlık nedenlerini görebilme, yeni projeler üretebilme ve örgütün büyümesini sağlamaya odaklanırlar.	<b>Diyalog ve Danışmayı Arttırma:</b> Örgüt çalışanları bireysel deneyimlerini paylaşmak ve zor meseleleri masaya yatırmak için özgürce soru sorma hakkına sahip olmalıdır. Karşılıklı danışma ve öğrenme oturumlarının yapılması öğrenme sürecinde tüm aşamalarda dönüt alınabilmesi sağlarken çalışanların başarılı ile sonuçlanmayan durumlarda bireysel olarak suçlu hissetmesinin önüne geçer.
<b>Takımsal Gereklilikler</b>	<b>Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenme:</b> Öğrenen örgütlerde işbirliğine ve yaratıcı düşünme tarzlarına odaklanan toplu öğrenme esas alınır. Buna göre örgüt çalışanları takımlara ayrılır. Farklı takımlar içinde yer alan bireyler hem kendi takımları içinde hem de diğer takımlar ile müzakerede bulunarak birbirlerinden öğrenirler. Bireylerin sadece içinde bulundaki takım ile değil diğer takımdaki çalışanlar ile de aynı takım ruhu içinde olmalarına özen gösterilir.	
<b>Örgütsel Gereklilikler</b>	<b>Paylaşılan Sistem Kurma:</b> Teknoloji tabanlı yöntemler ile örgüt çalışanlarına bilgi erişimi ve örgüt içindeki takımlar arasında bilgi paylaşımı sağlanırken öğrenme sürecinde meydana gelen değişikliklerin ve gerekli belgelerin kaydedilmesine olanak tanınır.	<b>Çalışanları Güçlendirme:</b> Çalışanların örgüt içinde otoriteyi ve sorumluluğu paylaşması, karar verme sürecine katılması onların örgüte uyumunu arttırmaktadır. Böylece çalışanlar örgütün genel vizyon sinerjisini benimseyerek kurumun gelişmesinde yaratıcılıklarını ortaya koyabilirler.
<b>Kurumsal Gereklilikler</b>	<b>Örgütün Çevre İle İletişim Kurması:</b> Örgüt içindeki bulunduğu çevrenin koşullarının ve beklentilerinin farkında olan açık bir sistem olmalıdır. Aynı zamanda örgütler içinde buldukları çevrede yer alan diğer benzer örgütler ile iletişim halinde olarak fikir ve bilgi paylaşımında bulunmalıdır.	<b>Liderin Öğrenmeyi Destekleyici Model Olması:</b> Örgütün lideri, öğrenme sürecinde değişmeyi ve büyümeyi sağlayacak stratejilerin belirler. Çalışanların öğrenme sürecini organize ederek yaptıkları planlamaları belli aralıklarla çalışanlarla tartışmalı ve onlara gerekli fırsatları sunmalıdır. Liderler, bilgilerin sürekli olarak incelenmesi ve örgüt gelişiminin düzeninden sorumludur.

(Watkins, Marsick, 1999).

## Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin öğrenen örgüt ile ilgili algılarının belirlenmesidir. İstanbul ili Avrupa yakası merkezi ilçelerinde basit rastgele tesadüfi olarak örneklem kullanılarak seçilen okullarda görev yapan öğretmenlere Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen ve Basım, Şeşen, Meydan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “öğrenen örgüt algısı anketi” uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda cevaplanması hedeflenen sorular aşağıdaki şekildedir:

1. Ortaokul öğretmenlerinin öğrenen örgüt boyutları olan sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik özelliklerine ilişkin algı düzeyi nedir?
2. Ortaokul öğretmenlerinin mesleki deneyimleri ile öğrenen örgüt algıları arasında ilişki var mıdır?
3. Ortaokul öğretmenlerinin eğitim düzeyleri ve öğrenen örgüt algıları arasında ilişki var mıdır?
4. Ortaokul öğretmenlerinin cinsiyetleri ve öğrenen örgüt algıları arasında ilişki var mıdır?

## Yöntem

Bu araştırma tarama modellerinden “betimsel tarama modeli”ne uygun olarak yapılmıştır (Karasar, 2009). Eğitim alanındaki araştırmalarda en çok tercih edilen yöntem olan betimsel araştırma modeli, bireylerin, grupların ya da fiziksel ortamların belirlenen özelliklerini tanımlamaya yarayan bir araştırma yöntemidir (Büyükoztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017).

Bu araştırmanın evreni, 2016-2017 yılında İstanbul İli Beşiktaş ilçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini bu ortaokullar arasından tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen toplam 10 ortaokuldaki 106 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen ve Nejat Basım ve arkadaşları tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Öğrenen Örgüt Algı Ölçeği” (Basım, Şeşen, Meydan, 2009) izin alınarak kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgi edinebilmek amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” geliştirilmiştir.

“Öğrenen Örgüt Algı Ölçeği” sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik olmak üzere yedi boyut ile ilgili toplam 43 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; “kesinlikle katılmıyorum,”

katılmıyorum”,” kararsızım”,” katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden oluşan 5’li likert tipi ölçektir. Ölçek boyutlarının güvenilirlik derecesi .84 ve .92 aralığındadır.

Araştırma ölçekleri belirlenen örneklem okullarda çalışan araştırmacı tarafından ile diğer öğretmenlere ulaştırılmıştır. 140 ölçek öğretmenlere ulaştırılmış, bunlardan 26 adetine cevap verilmemiş, 8 adet ölçek ise eksik ya da yanlış doldurulmuş olup toplam 106 adet ölçek değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre ortaokul öğretmenlerinin öğrenen örgüte ilişkin algıları; yedi temel boyuta göre öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumları esas alınarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0) programı ile yorumlanmıştır. Ortalamalar 5 üzerinden değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerinden sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan öğretmenlerin tanımlayıcı özellikleri ve öğrenen örgüt algılarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 2.

### Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kıdem	0-5 Yıl	49	42,2
	6-12 Yıl	39	33,6
	13 Yıl Ve üstü	28	24,1
	Toplam	116	100,0
Cinsiyet	Kadın	75	64,7
	Erkek	41	35,3
	Toplam	116	100,0
Öğrenim Düzeyi	Lisans	96	82,8
	Lisansüstü	20	17,2
	Toplam	116	100,0

Öğretmenler kıdem değişkenine göre 49'u (%42,2) 0-5 yıl, 39'u (%33,6) 6-12 yıl, 28'i (%24,1) 13 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır. Öğretmenler cinsiyet değişkenine göre 75'i (%64,7) kadın, 41'i



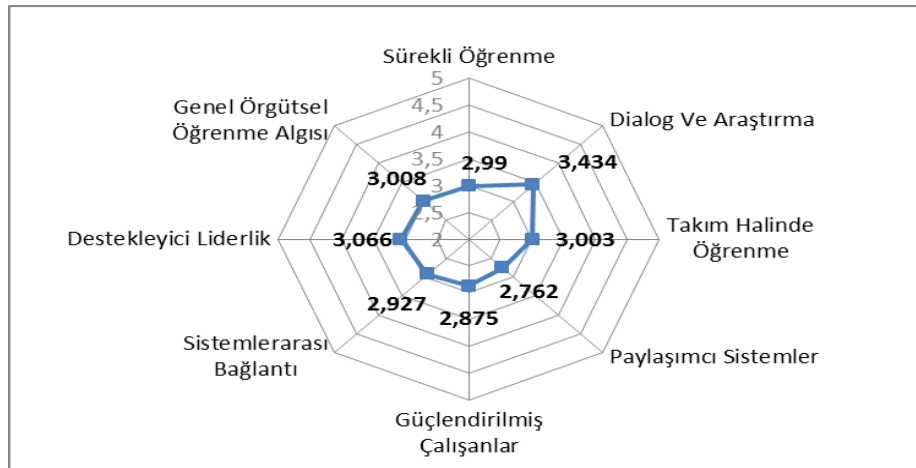
(%35,3) erkek olarak dağılmaktadır. Öğretmenler öğrenim düzeyi değişkenine göre 96'sı (%82,8) lisans, 20'si (%17,2) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.

*Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algıları*

Öğrenen Örgüt Boyutları	N	Ort.	Ss	Min.	Max.
Sürekli Öğrenme	116	2,990	0,575	1,710	4,430
Diyalog ve Araştırma	116	3,434	0,690	1,170	5,000
Takım Halinde Öğrenme	116	3,003	0,600	1,330	4,500
Paylaşımçı Sistemler	116	2,762	0,647	1,000	4,670
Güçlendirilmiş Çalışanlar	116	2,875	0,687	1,000	4,000
Sistemler arası Bağlantı	116	2,927	0,743	1,000	4,670
Destekleyici Liderlik	116	3,066	0,669	1,000	4,670
Genel Örgütsel Öğrenme Algısı	116	3,008	0,500	1,650	4,190

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “sürekli öğrenme” düzeyi orta ( $2,990 \pm 0,575$ ); “diyalog ve araştırma” düzeyi yüksek ( $3,434 \pm 0,690$ ); “takım halinde öğrenme” düzeyi orta ( $3,003 \pm 0,600$ ); “paylaşımçı sistemler” düzeyi orta ( $2,762 \pm 0,647$ ); “güçlendirilmiş çalışanlar” düzeyi orta ( $2,875 \pm 0,687$ ); “sistemler arası bağlantı” düzeyi orta ( $2,927 \pm 0,743$ ); “destekleyici liderlik” düzeyi orta ( $3,066 \pm 0,669$ ); “genel örgütsel öğrenme algısı” düzeyi orta ( $3,008 \pm 0,500$ ) olarak saptanmıştır.



Şekil 1. Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algılarına İlişkin Diyagram

Tablo 4.

*Öğretmenlerin Kıdemlerine göre Öğrenen Örgüt Algıları*

<b>Öğrenen Örgüt Boyutları</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
Sürekli Öğrenme	0-5 Yıl	49	3,029	0,594	0,590	0,556
	6-12 Yıl	39	2,908	0,538		
	13 Yıl ve üstü	28	3,036	0,599		
Dialog Ve Araştırma	0-5 Yıl	49	3,456	0,679	0,048	0,954
	6-12 Yıl	39	3,410	0,710		
	13 Yıl ve üstü	28	3,429	0,708		
Takım Halinde Öğrenme	0-5 Yıl	49	3,088	0,641	1,565	0,214
	6-12 Yıl	39	2,868	0,552		
	13 Yıl ve üstü	28	3,042	0,577		
Paylaşımçı Sistemler	0-5 Yıl	49	2,827	0,659	1,096	0,338
	6-12 Yıl	39	2,637	0,668		
	13 Yıl ve üstü	28	2,821	0,590		
Güçlendirilmiş Çalışanlar	0-5 Yıl	49	2,986	0,711	1,120	0,330
	6-12 Yıl	39	2,799	0,625		
	13 Yıl Ve üstü	28	2,786	0,724		
Sistemlerarası Bağlantı	0-5 Yıl	49	2,986	0,747	0,479	0,621
	6-12 Yıl	39	2,833	0,820		
	13 Yıl ve üstü	28	2,952	0,625		
Destekleyici Liderlik	0-5 Yıl	49	3,065	0,764	0,006	0,994
	6-12 Yıl	39	3,060	0,624		
	13 Yıl ve üstü	28	3,077	0,566		
Genel Örgütsel Öğrenme Algısı	0-5 Yıl	49	3,062	0,507	0,761	0,470
	6-12 Yıl	39	2,930	0,497		
	13 Yıl ve üstü	28	3,021	0,494		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik, genel örgütsel öğrenme algısı puanlarının kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan ANOVA testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır( $p>0.05$ ).

Tablo 5.

*Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algıları Puanlarının Cinsiyete göre t-Testi Sonuçları*

<b>Öğrenen Örgüt Boyutları</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sürekli Öğrenme	Kadın	75	3,053	0,558	-1,612	0,110
	Erkek	41	2,875	0,594		
Diyalog ve Araştırma	Kadın	75	3,460	0,645	-0,549	0,584
	Erkek	41	3,386	0,772		
Takım Halinde Öğrenme	Kadın	75	3,067	0,581	-1,559	0,122
	Erkek	41	2,886	0,623		
Paylaşımçı Sistemler	Kadın	75	2,831	0,578	-1,579	0,148
	Erkek	41	2,634	0,747		
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Kadın	75	2,973	0,670	-2,115	0,037
	Erkek	41	2,695	0,690		
Sistemler arası Bağlantı	Kadın	75	2,993	0,724	-1,311	0,193
	Erkek	41	2,805	0,770		
Destekleyici Liderlik	Kadın	75	3,133	0,682	-1,472	0,144
	Erkek	41	2,943	0,633		
Genel Örgütsel Öğrenme Algısı	Kadın	75	3,073	0,474	-1,915	0,058
	Erkek	41	2,889	0,528		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güçlendirilmiş çalışanlar puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=2.115$ ;  $p=0.037<0,05$ ). Kadınların güçlendirilmiş çalışanlar puanları ( $x=2,973$ ), erkeklerin güçlendirilmiş çalışanlar puanlarından ( $x=2,695$ ) yüksek bulunmuştur. Buna göre

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sürekli öğrenme, dialog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımçı sistemler, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik, genel örgütsel öğrenme algısı puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 6.

Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algı Puanlarının Öğrenim Düzeylerine göre t-Testi Sonuçları

Öğrenen Örgüt Boyutları	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Sürekli Öğrenme	Lisans	96	3,007	0,581	0,708	0,480
	Lisansüstü	20	2,907	0,555		
Diyalog ve Araştırma	Lisans	96	3,467	0,651	1,133	0,260
	Lisansüstü	20	3,275	0,857		
Takım Halinde Öğrenme	Lisans	96	3,019	0,616	0,636	0,526
	Lisansüstü	20	2,925	0,520		
Paylaşımcı Sistemler	Lisans	96	2,790	0,603	1,038	0,407
	Lisansüstü	20	2,625	0,829		
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Lisans	96	2,912	0,642	1,255	0,212
	Lisansüstü	20	2,700	0,871		
Sistemler arası Bağlantı	Lisans	96	2,958	0,685	1,005	0,433
	Lisansüstü	20	2,775	0,980		
Destekleyici Liderlik	Lisans	96	3,052	0,679	-0,493	0,623
	Lisansüstü	20	3,133	0,632		
Genel Örgütsel Öğrenme Algısı	Lisans	96	3,029	0,474	1,001	0,319
	Lisansüstü	20	2,906	0,611		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik, genel örgütsel öğrenme algısı puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )

### Sonuç ve Tartışma

Bilgi çağında sürekli olarak öğrenme gerçekleştiren bir toplum olmak gerekmektedir ve bireyleri bu topluma hazırlayan okullarda örgütsel anlamda öğrenmenin gerçekleştirileceği ortamlar hazırlanmalıdır (Çalık, 2003). Örgütsel anlamda öğrenmenin gerçekleştiği okullarda sistemli düşünme, yeniliklere açık olma, geçmiş tecrübelerden faydalanma, bilgi alışverişi, öğrenmede süreklilik gibi özelliklere kapsayan bir sinerji ortamı oluşmakta ve güçlü bir okul kültürü ortaya çıkmaktadır (Şimşek, Yıldırım, 2004).

Eğitim kurumlarında öğrenen örgüt kültürünün oluşturulmasında yöneticilerin etkili olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur. Buna göre örgüt içinde diyalog, bilgi alışverişi ve fikir paylaşımı gibi özelliklere önem vererek değişimi destekleyen liderler olarak ifade edilen dönüşümsel liderlerin öğrenen örgüt boyutlarının tamamı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Korkmaz, 2008). Öğrenen okullar ile ilgili nicel ve nitel yöntemler kullanılarak elde edilen bulgulara dayanarak okulların sağlıklı bir yönetim sürecine ihtiyaç duyduğu belirtilmiştir. Buna dayanarak okul yöneticilerine liderlik

eğitimi verilebileceği, öğretmenlerin ise sürekli öğrenme motivasyonlarını sağlayacak etkinlikler düzenlenebileceği önerilmiştir (Doğan, Yiğit, 2015)

Okullarda öğrenen örgüt felsefesinin yerleşmesiyle örgütsel bağlılığın artacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre öğrenen örgüt algısının örgütsel bağlılığa etkisi arasında ilişki saptanmıştır. Öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve kişisel hakimiyetin örgütsel bağlılık boyutlarından özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur (Erdem, Uçar, 2013).

Öğrenen örgüt sürecinin tam anlamıyla işlemesi; yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler tarafından bütünsel olarak içselleştirilmesi için kurumdaki her bireyin birbiriyle iletişim halinde olmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre okulun öğrenci sayısı ve öğrenen örgüt olma düzeyi arasında ilişki olduğu belirtilmiştir. Öğrenci sayısı 300'den az olan okul çalışanlarının mevcudu 301-600 arasında olan okulların çalışanlarına göre öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyona daha fazla katıldıkları saptanmıştır (Helvacı, Karadurmuş, 2014). Buna dayanarak okul mevcudu az olan okullarda öğrenen örgütün paylaşılan vizyon gerekliliğine daha kolay ulaşılması söz konusu olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik, genel örgütsel öğrenme algısı puanlarının kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “sürekli öğrenme” düzeyi orta, “takım halinde öğrenme” düzeyi orta; “paylaşımcı sistemler” düzeyi orta “güçlendirilmiş çalışanlar” düzeyi orta, “sistemler arası bağlantı” düzeyi orta, “destekleyici liderlik” düzeyi orta, “genel örgütsel öğrenme algısı” düzeyi orta “diyalog ve araştırma” düzeyi yüksek olarak saptanmıştır. Bu bulguya dayanarak öğretmenlerin çalışma ortamındaki iletişimlerinin güçlü olduğunu, birbirleri ile fikir alışverişi yaptıklarını söylemek mümkündür. Öğrenen örgütlerde bireysel öğrenmenin yeterli olmaması; kolektif bir öğrenme ortamı sağlanması için bilgi alışverişini sağlamanın önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin birbirlerine danışmaları, birlikte öğrenmeleri ve iletişim ağlarının sağlam olması gibi durumların öğrenmenin örgütsel yönünü güçlendirmesi beklenebilir. Pınar (1999)'a göre öğrenen örgütlerde katılımcı olmaya istekli çalışanlar kendi bilgilerini diğerleri ile paylaşmaktadır ve her çalışanın bilgisine değer verilerek her bilginin tüm çalışanlara aktarılmaya çalışıldığı bir sinerji ortamı vardır.

Araştırma bulgularında öğretmenlerin araştırma alışkanlıklarının yüksek çıkmasının öğrenen örgütlerdeki öğrenme sürekliliği prensibine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Arıkan (1999)'a göre öğrenen örgütlerde çalışanlar yaratıcı düşünmeye, yenilikler bulmaya, araştırmaya teşvik edilmelidir.

Dialog ve araştırma düzeylerinin yüksek olması, diğer öğrenen örgüt düzeyleri için de destekleyici olabilir. Öğretmenlerin takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemlerarası bağlantı ve destekleyici liderlik disiplinleri ile ilgili algılarının orta düzeyde olması okullarda öğrenen örgüt niteliğine ortalama düzeyde sahip olduğu göstermekle birlikte uygun eğitim öğretim politikaları ve destekleyici düzenlemelerde bu niteliğin daha yüksek ortalamaya ulaşması beklenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güçlendirilmiş çalışanlar puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmuş olup kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre güçlendirilmiş çalışanlar puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin; yöneticileri tarafından kendilerine verilen sorumluluk ve yetkileri içselleştirip kurumsal karar alma süreçlerine katılımında erkek öğretmenlere oranla daha istekli oldukları düşünülebilir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre kurumsal görevlerde ve karar alma süreçlerinde daha etkin olmasının sebebi olarak sorumluluk duygularının gelişmiş olması kabul edilebilir. Schopler ve Barerson (1965), tarafından ABD’de yetişkinler üzerinde yapılan araştırmada kadınların erkeklere göre daha fazla sorumluluk sahibi oldukları tespit edilmiştir (Erdem, Uçar, 2013 ve Akt; Özen, 2013). Kadınların güçlendirilmiş çalışanlar puanlarının yüksek olmasının başka bir nedeni ise örgütsel bağlılıklarının yüksek olması olabilir. Sıgır ve Gürbüz (2014) örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kurumu benimsediklerini, verilen sorumlulukları görevleri dışında dahi olsa yapmaya istekli olduklarını ve örgütün çıkarlarını önemsediklerini ileri sürmüşlerdir. Bu tutum ve davranışların Watkins ve Marsick (1999)’in güçlendirilmiş çalışanlar tanımlaması ile benzerlik gösterdiği düşünülmektedir. Arbak ve Kesken (2005)’e göre kadınlar iş yaşamına tutunabilmek için erkeklere göre daha çok çaba göstermeleri gerektiğinden çalıştıkları kuruma karşı örgütsel bağlılıkları erkeklerden daha fazla olabilmektedir.

### Kaynakça

- Akbaş, O.,& Özdemir, S. M. (2002). Avrupa Birliğinde yaşam boyu öğrenme. *Milli Eğitim Dergisi*, 155(156), 112-126.
- Akgün, A.E., Keskin H., Günsel, A. (2009). *Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler*, Ankara: Efil Yayınevi.
- Arbak, Y.& Kesken, J. (2005). *Örgütsel bağlılık, sağlık hizmetlerinde sürekli gelişim için davranışsal bir yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Arıkan, S. (1999). Öğrenen örgütlerde liderliğin rolü ve önemi, H. Ü. *İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2) 17-34.
- Aslan, M., Özer, N., Bakır, A. A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: nitel bir araştırma, *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Balci, A. (1988). Etkili okul. *Eğitim ve Bilim*, 12(70).

- Basım , N., Şeşen, H., Meydan, C.H. (2009) Öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimciliğe etkisi: kamuda bir araştırma. *Ankara SBF Dergisi* 64(03), 027-044.
- Çalık, (2003). T. Öğrenen örgütler olarak eğitim kurumları, *Sosyal Bilimler Dergisi*,4(8) 115-130.
- Çalkavur, E. (2006). *Öğrenen organizasyon yolculuğu- bir başarı öyküsü*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalışlar, A. (1991). *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: Cem.
- Doğan, S.,& Yiğit, Y. (2015). Öğreten okulların tamamlayıcısı: öğrenen okullar, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,14(53), 318-336.
- Ensari, H. (1998). Öğrenen organizasyon olarak okul. *M.Ü. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*,10,98-100.
- Erdem, M.,& Uçar, İ. H. (2013). Öğretmenlere göre ilköğretimde öğrenen örgüt algısı ve öğrenen örgütün örgütsel bağlılığa etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*,13(3), 1514-1534.
- Helvacı, M. A.,& Karadurmuş, M. (2015). İlköğretim okullarının öğrenen örgüt olma açısından incelenmesi, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,5(2),31-61.
- İzğören, A, Ş (2014). *Sistem liderliği: iş yaşamında 100 kanguru*. Ankara: Elma.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 75-98.
- Özen, Y. (2013). Sorumluluk duygusu ölçeğinin geliştirilmesi; geçerlik ve güvenirliği, *Journal European Of Education*,3(2),17-23.
- Pınar, İ. (1999). Öğrenen organizasyonların kültürel çerçevesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 28(2), 37-78.
- Senge, P.M. (1998). *Beşinci disiplin öğrenen organizasyon düşüncüsü ve uygulaması*. (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan) İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi AŞ.
- Şimşek, Y., Yıldırım, M. C., Okulu, E. M. H. İ. *Öğrenen okulların kültürel yapıları*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Toylan Vatansver, N.,& Aydın Göktepe, E. (2010). Öğrenen organizasyon olarak üniversiteler: Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde durum analizi, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*,2(1),61-68.
- Turan, S., Karadağ, E., Bektaş, F. (2011). Üniversite yapısı içerisinde öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*,17(4),627-638.
- Yumusak, S.,& Yıldız, H. (2011). Eğitim örgütleri öğrenen organizasyon özellikleri göstermekte midir? Kamu ve özel ilköğretim okullarının Balıkesir ili örneğinde karşılaştırmalı bir analizi. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 159-177.
- Watkins, K.E., Marsick, V.J. (1999). Sculpting the learning community: new forms of working and organizing, *National Association of Secondary School Principals,NASSP Bulletin*,83,78-87.