

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENEN ORGANİZASYONA İLİŞKİN ALGILARI

Nezahat GÜÇLÜ*

Hakan TÜRKOĞLU**

Özet

Öğrenen organizasyonlar, günün hızlı değişimine ayak uydurmak isteyen her kurum için önemli bir yapıdır. Sistem yaklaşımı, tüm doğanın ve beşerî ilişkilerin birbiriyle olan bağına görmeyi ve bu bağını ne kadar önemli olduğunu fark etmeyi sağlamaktadır. Bu ilişkiler ağı içinde birey hem etkilenen hem de etkileyen konumundadır. Öğrenen organizasyonlar, özellikle kişiye etkilene gücünü hatırlatmasıyla önemlidir. Kişisel gelişim için de uygun ortamlar oluşturarak, teşvik edici bir kültürün oluşumunu sağlar. Kendini geliştiren bireylere değer verilen bir yapıda, yenilikler için her zaman açık bir kapı vardır.

Araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeylerinin tespit edilmesidir. Bununla ilgili olarak Ankara İl Merkezi İlçelerinde örneklem olarak tesadüfî seçilen 60 İlköğretim okulunun her birinin, okul müdürü, bir müdür yardımcısı ve iki öğretmene (Toplam 240 kişi), bu özelliklerin gerçekleşme düzeylerini ölçmek amacıyla, araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular şunlardır:

1. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım hâlinde öğrenme ve sistem düşüncesi gibi öğrenen organizasyon disiplinlerine ilişkin algılama düzeylerinin, öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.
2. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin tümü özellikle kişisel gelişim için daha uygun imkanlar beklediklerini belirtmiş ve belirgin eksiklik olarak da “kişisel ustalık” disiplinini işaret etmişlerdir.
3. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin sorunların kaynağını dışarıda görme eğiliminde oldukları bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin sistem düşüncesi ile ilgili algılarının düşüklüğü, ilköğretim okullarında oluşan sonuçlar üzerindeki etkilerini fark etmede yetersiz kalmalarına sebep olmaktadır.
4. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin takım çalışmasına açık olduğu bulunmuştur. Bu çalışmalardan zevk aldıklarını belirtmişlerdir.
5. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri kurumlarının amaçlarına inandıklarını belirtmişlerdir. Beklentileri, plânlara yapılırken fikirlerinin alınması ve değerlendirilmesi yönündedir.

Anahtar sözcükler: Organizasyon, öğrenme, öğrenen organizasyon.

Abstract

The aim of this study is to determine the perception level of the principals and teachers of primary school as regards learning organizations. With the aim to determine the level in question, an investigation has been carried out by the researcher on the school director, one assistant school director and two teachers (totally

240 persons) of 60 school of primary education of the central districts of the province of Ankara, selected at random.

Key words: Organization, learning, learning organizations.

İlköğretim kurumları, yönetenleri, yönetilenleri ve diğer unsurları içinde barındıran, farklı yönetim anlayışları ve tarzlarının hüküm sürdüğü örgütlerdir. İş ve verimi önde tutan, çalışanların beklentilerine yeterli ölçüde cevap veremeyen klâsik bakış açısı bunlardan biridir. Bugün resmî ilköğretim okullarında genellikle bu anlayışın hüküm sürdüğü söylenebilir. Fakat ulaşılan sonuç ne verim ne de çalışanların beklentilerine cevap vermekte, buralara aktarılan kısıtlı kaynaklar ziyan olup gitmektedir. İlköğretim okullarında ve diğer düzeydeki okullarda işleyişin yetersizliği hissedilmekte ve farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetimde klâsik anlayışın devamında, insan ilişkileri yaklaşımı ve sistem yaklaşım bu tür isteklere belli oranlarda cevap verebilmiştir. Beklentilerinin önemsendiği bu yaklaşımlarla, çalışanlarda sadece ekonomik anlamda iş bağından, ait olma duygusunu içinde barındıran bir başka yol açılmıştır. Bununla birlikte ilerleyen zamanda çevresel şartlarda meydana gelen hızlı değişimlere ayak uydurmak, düşünülenenden daha zor bir süreç olarak ortaya çıkmıştır. Sadece yöneticilerin değişimi takip etmeleri ve bu değişim ile ilgili sonuçları kurum çalışanlarına ulaşturmaya çalışmaları veya değişimi takip eden birimler kurulması, beklenen sonuçları vermemiştir. Öğrenmenin sadece belli bir bölüme görev olarak verilmesi, bu bölümden diğer bölümleri aydınlatmalarının istenmesi, kurumun değişimlere ayak uydurmasına yetmemektedir.

Öğrenmenin daha geniş bir açılımı gerektirdiği ve herkesi içine alan bir işleyiş ile gerçekleşebileceği düşüncesi, öğrenen organizasyon kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu anlayışın mimarı ise Amerika Birleşik Devletleri Massachusetts Teknoloji Enstitüsünün Sloan Yönetim Okulunda Sistem Düşüncesi ve Örgütsel Öğrenme Programının Yöneticisi Peter M. Senge'dir.

Öğrenen organizasyonlar dendiğinde “insanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli arttırdıkları, yeni düşünce yapılarının beslendiği, ortak hayallerin serbestçe tartışıldığı, beraberce öğrenmenin sürekli uygulandığı bir ortam” (Ensari, 1998:99) akla gelmektedir. Öğrenmenin başat olduğu bu yapıya atılacak ilk adım da, yönetimin vizyonunu oluşturabilmesi ve değişime inanmasıdır (Güçlü, 1999:117).

Öğrenen organizasyon kavramı organizasyonların bir ortak zekâ gibi çalışmasını ifade eder. Öğrenen organizasyonlar, kompleks, canlı organizma olarak tasarlanmakta ve bireysel öğrenmelerin öğrenen organizasyonlara dönüşmesi arzulanmaktadır (Özden, 1998: 152-154).

Öğrenen organizasyonlarla geleneksel kurumlar Tablo 1’de görülen şekilde karşılaştırılabilir (Braham, 1998:20).

Eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin alanlarında formasyon yetersizliği bilgisizliğe ve dolayısı ile beklenen amaçlara uygun olmayan bireyler yetiştirilmesine sebep olmaktadır (Aydın, 2001:136). Bu eksiklikleri kapatılmak için sürekli öğrenmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Dünyada doksanlı yıllardan sonra, öğrenen organizasyonlar ve özellikleri dikkate alınarak farklı sektörlerde uygulamalara geçilmiş, olumlu sonuçlar alınmıştır. Buna karşın ülkemizde gerek akademik, gerekse uygulama anlamında yeterli ilgiyi görememiştir. Öğrenen organizasyonlar ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. İlgili literatür incelendiğinde, ülkemizde konu ile ilgili araştırmaların geçtiğimiz yedi yıl içinde yapıldığı görülmekte, bu da ne kadar yeni ve güncel olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 1. Öğrenen Organizasyon ve Geleneksel Kurumların Karşılaştırılması

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Kurumlar	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen kim?	Bir yerlere gönderilenler, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler satış elemanları)	Herkes: tüm çalışanlar, tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten kim?	Kurum içinden eğitici ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
Sorumlu kim?	Eğitim departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formal eğitim öğrenme plânları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme plânları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerekli olduğunda	Her zaman uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticarî, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

Günümüzün hızla değişen koşulları, öğrenmenin belki de en çok dile geldiği kurumlar olan okulların öğrenen organizasyon olabileme potansiyelinin incelenmesini gerektirmektedir. Bu araştırma özellikle, “öğrenmenin olduğu yerde mutlaka öğrenen organizasyona ait parçalar bulunmalıdır” düşüncesinden hareketle okullara yönelik olmuştur. Araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeylerini tespit etmektir.

Araştırmanın amacına yönelik olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okulu müdürlerinin, öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeyleri nedir?
2. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının, öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeyleri nedir?
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeyleri nedir?
4. İlköğretim okulu müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerinin öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. İlköğretim okulu müdürlerinin;
 - a. Cinsiyetlerine,
 - b. Akademik Düzeylerine,

- c. Kıdemlerine,
 - d. Hizmet içi eğitim alma durumlarına,
 - e. Yöneticilik sürelerine ve
 - f. Yöneticilik eğitimi alma durumlarına göre, öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının;
- a. Cinsiyetlerine,
 - b. Akademik Düzeylerine,
 - c. Kıdemlerine,
 - d. Hizmet içi eğitim alma durumlarına,
 - e. Yöneticilik sürelerine ve
 - f. Yöneticilik eğitimi alma durumlarına göre, öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır ?
7. İlköğretim okulu öğretmenlerinin;
- a. Cinsiyetlerine,
 - b. Akademik Düzeylerine,
 - c. Kıdemlerine ve
 - d. Hizmet içi eğitim alma durumlarına göre, öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır ?

Kavramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Son yıllarda “Öğrenen organizasyon” kavramı, organizasyon yapısı ile ilgilenen kurum ve çevrelerde söz edilir bir kavram hâline gelmiştir. Yönetim çevrelerinde bu anlamda oluşturulmuş ya da oluşturulacak kurumlara önem atfedilmektedir. Öğrenen organizasyonlar konusunda söz sahibi olan kişilerden birisi de Massachusetts Teknoloji Enstitüsünün Sloan Yönetim Okulunda Sistem Düşüncesi ve Örgütsel Öğrenme Programı’nın yöneticisi Peter M. Senge’dir. Yazdığı “Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması” isimli kitabında bu konuda önemli ve açık bilgiler vermektedir.

Senge, 1903 yılında Wright kardeşlerin motorlu uçuşu gerçekleştirmelerine değinerek konuya girmiştir. Bunu bir icat olarak nitelendirmiş, fakat icadın yenilik hâline gelmesini, pratik bir maliyetle güvenilir olarak çoğaltılabilmesi ölçütüne dayandırmıştır. Senge’e göre, Wrigth kardeşlerin uçağı da 1935’te hizmete giren McDonnell DC-3 ticarî uçağıyla yenilik hâline gelmiştir.

Senge, “Mühendislikte bir fikir, icat olmaktan yenilik olmaya geçerken farklı teknolojileri de bir araya getirir. Birbirinden ayrı da gelişebilen bu teknolojiler birleşerek bir teknolojiler demeti oluştururlar. Bu demet oluşmadan da icat yenilik hâline gelemeyecektir” demektedir. Senge, öğrenen organizasyon fikrinin de icat olmaktan çıkıp yenilik hâline gelmesi için gerekli olan komponent teknolojilerin (ayrı ayrı gelişip birleşerek yenileşmeyi sağlayacak teknolojiler) yavaş yavaş bir araya gelmekte olduğunu ifade etmektedir. Bunu sağlayacak beş komponent teknolojiyi şöyle sıralamaktadır (Senge, 1998:14-18):

- 1.Sistem Düşüncesi
- 2.Kişisel Hâkimiyet
- 3.Zihnî Modeller
- 4.Paylaşılan Görme Gücünün Oluşturulması
- 5.Takım Hâlinde Öğrenme

Teknoloji teriminin daha çok mühendislik alanında kullanıldığını, burada insan davranışları ile ilgili bir buluş (yenilik) üzerinde çalışıldığı için, komponentlere disiplin olarak bakmak gerektiğini ifade etmektedir. Burada kastedilen disiplin ile, “zorla kabul ettirilen bir düzen” değil, uygulamaya koymak için incelenmesi ve hâkim olunması gereken bir teori ve teknik bütün anlatılmak istenmektedir. Bu disiplinlerin bir arada gelişmesi oldukça önemlidir. Disiplinler arası bütünleşmeyi sağlayacak olan da sistem düşüncesidir ve “beşinci disiplin” adıyla işaret edilen de bu disiplindir (Senge, 1998:19-21).

1. Sistem Düşüncesi: Sistem düşüncesinin öğrenen organizasyonun en ince yönünü anlaşılır kıldığı üzerine dikkat çekilmektedir. Bu düşünce, bireyin kendisini ve dünyayı yeniden kavrama yoludur. Öğrenen organizasyonlarda, zihniyet değişikliğinin yattığı belirtilmektedir. Şöyle ki; kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten dünyayla bağlantılı olarak görmeye, problemlerimizi dışarıdan bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığı sorunlar olarak görmekten kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelen bir zihniyet değişikliği (Senge, 1998:21).

Öğrenen organizasyonların en önemli disiplinlerinden biri “sistem düşüncesi”dir. “Birleşik bir bütün oluşturacak biçimde birbiriyle ilintili ve bağıntılı öğelerin toplamı” (Çalışlar, 1991:425) şeklinde tanımlanan sistem kavramının özellikle vurguladığı başat öğeleri şu şekilde sıralayabiliriz: birleşik, bütün, ilintili, bağıntılı öğeler toplamı. Sistemler kendi içlerinde birbiri ile ilişkili parçalar bulunan yapılar oluştururlar. Bununla birlikte bir sistem kendinden daha büyük bir sistemin parçalarından biri de olabilir veya içinde daha küçük sistemleri de barındırabilir. Burada büyük bir ilişkiler ağı dikkati çekmektedir. Birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen parçalar bir aradadır.

2. Kişisel Hâkimiyet: Öğrenen organizasyonlarda önemli gerekliliklerden biri de kişisel yeterlidir. Ustalık düzeyi yüksek olan kişiler sonuçların tutarlı ve anlamlı olması için çalışırlar. Bunun için de öğrenen organizasyonlarda sürekli eğitim söz konusudur (Brestrich, 2000:133). Burada kullanılan ustalık terimi, hâkimiyet kazanma değil, özel bir yeterlilik düzeyi anlamındadır.

Kişisel ustalığa sahip insanlar vizyonlarını da oluşturmuşlardır. Bireyin vizyonuna ulaşabilmesi için şu anki durumunu görebilmesine ve yapılması gerekenleri tespit etmesine yardımcı olmaktadır. Motivasyonu ve hâkimiyeti arttırarak yaratıcılığı arttırmaktadır. Kişisel ustalığı teşvik etmek isteyen bir lider bunu bir zorlama ile başaramaz. Ancak uygun bir iklim oluşturularak sağlanabilir. Bir organizasyon iklimi kişisel ustalığı iki yoldan güçlendirecektir (Senge, 1998:191):

1. Kişisel büyümeye organizasyonda gerçekten değer verildiği fikrini sürekli olarak yeniden güçlendirecektir.

2. Kişilerin sunulana karşılık verdiği ölçüde, kişisel ustalığın geliştirilmesi için hayatı olan bir “iş başında eğitimi” sağlayacaktır.

3. Zihnî Modeller: Öğrenen organizasyonlar içinde, daha önceden oluşmuş zihnî modeller yıkılmaktadırlar. Yanlış kararlar vermeye sebep olacak, öngörülerinde barındıran modellerden kurtularak daha bağımsız düşünmeye teşvik eden zihnî modellere teşvik söz konusudur (Brestrich, 2000:133).

Sistem düşüncesini içinde barındıran bir zihnî model düşünme yollarımızı da değiştirecektir: Olayların ağır bastığı zihnî modellerden, uzun dönemli değişim kalıplarını ve bu kalıpları üreten temeldeki yapıları teşhis eden zihnî modellere geçilecektir (Senge, 1998:225).

4. Paylaşılan Vizyon: Vizyon kavramı “ileride gerçekleştirmek istediğimizi” işaret etmektedir. Bu isteğimiz kişisel düzeyde “kişisel vizyon”, örgütsel düzeyde “örgütsel vizyon” olarak adlandırılmaktadır. Vizyon kavramının tanımlandığı ifadelerde başat öğeler olarak; düşünme, tasarlama, geliştirme, algılama, yaratma, değerler, inançlar, bağlılık dikkat çekmektedir (Erçetin, 1998:88).

Vizyonun paylaşılan olması için organizasyon üyelerince benimsenmesi gerekmektedir. Bu da vizyonun birlikte oluşturulması ile gerçekleşecektir. Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyonlar için hayatı bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar.

Paylaşılan vizyon (Özdemir, 1998: 30);

- Toplu varoluş duygusu yaratır.
- Kalıcı amaç duygusu yaratır.
- Bir başarı ölçütü içerir.
- Günlük konuları aşmayı sağlar.
- Hem şimdiki zamanda hem de gelecekte meşru bir anlama sahiptir.
- Lider ve izleyicilerine eylem yetkisi verir.

Günümüzde vizyon şirket liderliğinde bilinen bir kavramdır. Ama dikkatli bakıldığında, çoğu vizyonun tek bir kişinin (veya grubun) bir organizasyona empoze ettiği kendi vizyonu olduğu görülür. Paylaşılan vizyonlar inşa etme disiplinini uygulamada ilk yol, vizyonların daima yukarıdan ilân edildiği veya organizasyonun kurumsallaşmış plânlama süreçlerinden geldiği yolundaki geleneksel anlayışları bir kenara atmaktır. Paylaşılan vizyonun ortaya çıkması zaman alır. Bireysel vizyonlar arasındaki etkileşimlerin bir yan ürünü olarak gelişir. Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren organizasyonlar sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yönlendirirler (Senge, 1998:227-232).

5. Takım Hâlinde Öğrenme: Örgütsel öğrenme, grup hâlinde öğrenme ile gerçekleştirilir. Burada informal ilişkilerin güçlü olması öğrenmeyi kolaylaştıracaktır (Çelik, 1997:80). Takım çalışmasında, bir grup insan bir bütün olarak işlev yapmaktadır ve buna hizalama denmektedir. Birçok takımda takım mensuplarının

enerjileri birbiriyle ters yönde işler. Genel olarak birbiriyle hizalanmamış takımın temel özelliği ziyan edilmiş enerjidir. Tek tek bireyler olağanüstü çalışıyor olabilirler, ama çabaları yeterince verimlilikte takım çalışmasına dönüşmez (Senge, 1998:255). Bunun tam aksi olarak eğer bir takım daha iyi hizalanırsa, bir yön ortaklığı ortaya çıkar ve bireylerin enerjileri birbiriyle uyum içine girer. Daha az enerji ziyan olur. Gerçekte sinerji gelişir (Senge, 1998:255).

Takım hâlinde öğrenmede hizalanma bir takımın üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme sürecidir. Bunu gerçekleştirmek için ortak vizyon ve kişisel ustalığa ihtiyaç vardır ve kolektif olarak gerçekleşir (Senge, 1998: 257). Takım hâlinde öğrenme disiplini, takım çalışmasını ön plâna çıkartmıştır. Senge ve arkadaşları MIT Örgütsel Öğrenme Merkezinde takım çalışmaları ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Dünyada birçok iş yerinde bu çalışmalarla ilgili teknikler kullanılmaktadır (Yazıcı, 2001:164).

Ortak vizyon ve sistem düşüncesinin benimsenmesi, elemanların takım hâlinde çalışması sinerji etkisi yaratılmasını sağlamaktadır (Yeniçeri, 2002:216). Takım çalışmalarında gerçekleşecek olan diyalog ve tartışmaların dengelenmesi verimi arttıracaktır.

Bonm diyalog için gerekli üç temel koşul ayırt etmektedir (Senge, 1998:264-265):

1. Tüm katılanlar varsayımlarını askıya alacaklardır.
2. Tüm katılanlar birbirini çalışma arkadaşı olarak görecektir.
3. Diyalogun “bağlamını bir arada tutan” bir “hareketi kolaylaştırıcı” bulunmalıdır (örneğin lider).

Takım hâlinde öğrenmede, tartışma diyalogun gerekli karşıtıdır. Bir tartışmada farklı görüşler sunulur ve savunulur, tüm bu durumun yaralı bir çözümlenmesini sağlayabilir. Diyalogda ise, farklı görüşler yeni bir görüş keşfetmeye yönelmenin bir aracı olarak sunulur. Tartışmada karar alınır. Diyalogda karmaşık konu araştırılır. Öğrenen bir takım diyalogla tartışma arasında gidip gelmeyi başarır. Diyalog oturumları bir takım diyalog “pratiği yapmak” ve bunun gerektirdiği becerileri geliştirmek üzere bir araya gelmesini sağlar. Böyle bir oturumun temel koşulları şunları kapsar (Senge, 1998: 269,283):

- Takımın (aksiyon için birbirine ihtiyacı olanlar) tüm üyelerinin bir araya gelmesi.
- Temel diyalog kurallarının açıklanması.
- Bu temel kuralların sıkı sıkıya uygulanması.
- Takım üyelerinin takım çalışması için temel önemi haiz en güç, ince ve çatışmalı sorunları gündeme getirmelerini mümkün kılmak, hatta onları yüreklendirmek.

Öğrenen organizasyonlar, açıklanan bu özellikleri ile dinamik ve değişime açık bir yapıyı ihtiva etmektedirler. Bu, değişimi takip etme ve değişime kaynaklık yapma durumunda olan okullar için anlamlıdır. Öğrenen organizasyon hâline gelmiş bir okul gelecek için artık kaygı duymayacak, getireceği yenilikleri sebebiyle geleceğe farklı bir gözle bakacaktır. Yenilik, bir sıkıntı değil (değişime zorlaması sebebiyle), günün imkânlarından en azamî şekilde yararlanmayı sağlayacak bir araç hâline gelecektir.

Organizasyonlarda Öğrenme Yetersizlikleri

Öğrenen bir organizasyonun temeli olan “öğrenmeye” açık olup olmama durumunu belirlemek için, Senge'nin belirlediği yedi öğrenme yetersizliğinin var olup olmadığının teşhisi üzerinde durulmakta ve bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Yazıcı, 2001:140-144):

1. Pozisyonum Neyse Ben Oyum: Organizasyonlarda insanlar sadece kendi pozisyonlarına yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için sorumluluk duygusuna pek sahip çıkmazlar.

2. Düşman Dışarıda: Her birimizde işler ters gittiğinde bundan bir başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. “Düşman dışarıda” sendromu aslında “Pozisyonum neyse ben oyum” anlayışının ve bu bakışın teşvik ettiği dünyaya systemsiz bakma yollarının bir yan ürünüdür. Sadece kendi pozisyonumuz üzerinde yoğunlaştığımızda, eylemlerimizin bu pozisyonun sınırlarının ötesine uzandığını göremeyiz. Bu eylemlerimiz, geri dönüp bize rahatsızlık veren sonuçlar yarattığında, bu yeni problemleri yanlış algılamayla dışardan kaynaklanan problem olarak düşünürüz.

3. Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu: Yöneticiler sık sık zor problemlerle karşılaştığında sorumluluk üstlenmenin gerekli olduğunu bildiriyorlar. Bununla anlatılmak istenen, zor sorunları göğüslememiz, bir şeyler yapmak için başkalarını beklemeyi bırakmamız ve problemleri bunalıma dönüşmeden çözmemizdir. Özellikle önceden etkin olma, tepkisel davranmanın ve bir adım atmadan önce durumun kontrol edilmez hâle gelmesini beklemenin, panzehiri olarak görülmekte. Ancak dış hasma karşı saldırgan tutum almak gerçekten önceden etkin olma ile eş anlamlı sayılabilir mi? Çok sık olarak “önceden etkin olma” tepkisel olmanın örtülü hâlidir. “Dışarıdaki” düşmanla (hasımla) mücadele ederken giderek daha saldırgan bir tutum alarak, adını ne koyarsak koyalım, tepkisel davranıyorsunuzdur. Gerçek önceden etkin olma, kendi problemimize nasıl katkıda bulunduğumuzu görmekle başlar. Bu kendi düşünme tarzımızın bir ürünüdür, duygusal durumumuzun değil.

4. Olaylara Takılıp Kalma: İnsanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bu organizasyonda üretici öğrenme sürdürülemez. Olayların üzerinde yoğunlaşırsak, yapabileceğimiz en iyi şey bir olay meydana gelmeden önce tahmin etmektir. Böylece optimal şekilde tepki gösterebiliriz. Ancak yaratmayı öğrenemeyiz. Olayın sadece sonuç olduğu, gerçek neden veya nedenlerin olayın arkasında yattığını görebilmek önemlidir.

5. Haşlanmış Kurbağa Meseli: Bir kurbağanın, su kaynama düzeyinde iken suya atıldığında hemen tepki verdiği ve sudan dışarı çıktığı, suya su soğukken atılıp su yavaş yavaş ısıtıldığında tepki vermediği, tedrici değişimi fark etmediği en sonunda su kaynama düzeyine geldiğinde artık sudan çıkamadığı ve haşlandığı örneğinden yararlanılmaktadır. Şirketler ortamda meydana gelen tedrici tehlikeleri fark edememektedirler. Fark ettiklerinde de örgüt artık çökmüştür.

6. Tecrübeyle Öğrenme Hayali: En iyi tecrübe ile öğrenilir, ama şirketlerde alınan kararların sonucu doğrudan yaşanamaz. Alınan kararın sonucu yıllar alabilir. Bu durum, bu yöntemi kullanmayı olanaksız kılmaktadır .

7. Yönetici Takım Miti: Örgütlerde ortaya çıkacak sorunlarla mücadelenin, sadece yönetici takımına bırakılması yanlıştır.

İlgili Araştırmalar

Konu ile ilgili ülkemizde yapılan araştırmalar 1995 yılından sonra gerçekleştirilmiştir. Şahin (1995), Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümünde “Seçilmiş Özel ve Devlet Okullarında Örgütsel Öğrenme Sürecinin Nitel Bir Değerlendirmesi” isimli bir yüksek lisans tezi hazırlamıştır. Araştırmanın dili İngilizce’dir. Çalışma, gözlem ve görüşme tekniği ile bir devlet, bir özel, bir de vakıf lisesinde, sekizer öğretmen ve birer yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

Yeni bilginin elde edilmesi, paylaşılması, yorumlanması ve tekrar kullanılacak şekilde saklanması süreçlerinin vakıf lisesinde, özel ve devlet liselerine göre daha uygun bir şekilde gerçekleştiği, özel okul ve devlet okulunun merkeziyetçi ve statükocu bir yapıda olması sebebiyle öğrenme süreçlerinin yetersizliğinin ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

Öğütveren (1998), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: Bir Yüksek Öğretim Uygulaması” isimli bir yüksek lisans tezi hazırlanmıştır. Çalışma, Başkent Üniversitesindeki 99 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada işletmecilik eğitimi veren üniversiteler ile sektörel beklentiler karşılaştırılmıştır. Bu anlamda sürekli yenilenmeye imkân sağlayan öğrenen örgüt yapısı ele alınmıştır. Araştırma sonucunda sektörel gelişime ayak uydurmak zorunda olan üniversiteler için öğrenen örgüt yapısı önerilmekte ve gerekliliği vurgulanmaktadır.

Kümüş (1998), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde “Öğrenen Organizasyon Olarak Okul” isimli bir yüksek lisans tezi hazırlamıştır. Araştırma İstanbul ili Üsküdar, Kadıköy, Ümraniye, Maltepe ve Kartal ilçelerindeki, 34 devlet, 9 özel ilköğretim okulu, 10 Anadolu, 8 devlet, 6 özel ve 2 endüstri meslek lisesinde görev yapan 54 okul müdür ve 183 okul müdür yardımcısına uygulanmıştır. Araştırmanın bulguları şunlardır:

Devlet ve özel okullar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Özel okulların öğrenen organizasyon olmaya daha uygun olduğunu tespit etmiştir. Devlet okullarının kendilerine ait bir kültür oluşturamadıkları ifade edilmiş, bu durumun düzeltilmesi için, öğretmen ve yöneticilerin kurs, seminer gibi değişik etkinliklere katılmaları, okulda bayan yönetici sayısının artırılması (araştırmada bayan yöneticilerin gelişmelere, erkeklere

göre daha açık olduğu tespit edilmiştir), teknoloji kullanımının sağlanması, öğretmen yetiştirmede üniversitelerle iş birliği yapılması önerilerinde bulunulmuştur.

Töremen (1999), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde “Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri” isimli doktora tezi hazırlamıştır. Çalışma Türkiye’de 7 bölgede 31 özel lise ve 52 devlet lisesindeki 545 öğretmen ve 148 yöneticiye uygulanmıştır. Araştırmasında elde ettiği bulgular şunlardır:

Özellikle devlet okullarında bireysel araştırmalara katılmanın düşük olduğu, ödüllendirme sisteminin yerleşmediği, iletişimin yetersizliği, yeteri kadar plânlı çalışılmadığı, takım ruhunun düşük olduğu, hizmet içi eğitim etkinliklerin okulun kalitesini arttırmak yönünde yeniden ele alınması gerektiği, personel ihtiyacının çeşitlendirilerek karşılanması, teknolojinin daha geniş kullanılması, öğretmenlerin daha çok sorumluluk alması, vizyonun paylaşılr hâle getirilmesi gerektiği sonuçlarına varmıştır.

Baran (1999), Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsünde “Mesleki Teknik Eğitim Veren Liselerin Öğrenen Örgütler Olarak Yapılandırılması” isimli bir yüksek lisans tezi hazırlamıştır. Bu çalışma İstanbul ilinde bulunan 15 Endüstri Meslek Lisesi yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada şu bulgular elde edilmiştir:

Yeniliklere erkeklere göre daha açık olmaları sebebiyle bayan yöneticilere daha fazla görev verilmesi, yöneticilerin yöneticilik ile ilgili özel eğitim almaları, meslekî içerikli yayınları takip etme alışkanlığının kazandırılması, müdür yardımcılarında daha fazla yetki verilmesi, bürokratik yükün azaltılması, takım çalışması ve kalite konusunda eğitim verilmesi, atamalarda yöneticilerin meslekî yayınları takip etme ve meslekî sivil toplum kuruluşlarıyla bağlantıların göz önünde bulundurulması gerekliliği sonuçlarına varılmıştır.

Çam (2000), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde “Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin Başarısının Artırılması” isimli bir yüksek lisans tezi hazırlamıştır. Araştırma özel sektör alanında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları şunlardır:

Şirketlerin, uluslar arası düzeyde değişen şartlara ayak uydurmaları için, takım çalışmalarının gerçekleştirilmesi, iletişim teknolojisinin kullanılması, toplam kalite yönetimi anlayışının ve sistematik düşünce yapısının yerleşmesi, öğrenen organizasyon disiplinlerinin işe koşulması ve öğrenen örgüt olunması sonucuna varılmıştır.

Ertan (2000), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde “İlköğretim Okullarını Öğrenen Organizasyona Dönüştürmede Yönetici ve Öğretmen Algıları” isimli bir yüksek lisans tezi hazırlamıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara merkez ilçelerindeki 100 öğretmen ve 15 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları şunlardır:

Değişimin anında yakalanması, öğrenci değerlendirmelerinde notun değil, öğrenme durumlarının ölçü alınması, öğrenci ve velilere müşteri gözüyle bakılarak, memnuniyetlerinin sağlanması, öğrencilere karşı otorite olmak yerine, öğrenmeyi kolaylaştırıcı rehber olunması, yönetici ve öğretmenlerin, profesyonellik, verimlilik ve sürekli gelişme ile ilgili olarak daha çok çaba göstermeleri, diğer okulları rakip değil, bütünün diğer yarısı olarak görmeleri, başarının ödüllendirilmesi, yöneticilerin öğretmen ve öğrenciler için özendirici sistemler kurması, en son teknolojinin kullanılması ve bunu gerçekleştirecek elemanları getirmek için teknolojik plânlara hazırlanması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Yurt dışında yapılan araştırmalara bakıldığında, öğrenen organizasyonlarla ilgili en temel araştırmaları yapan ve bu düşüncenin yaratıcısı Peter M. Senge'dir (1998). Yazdığı "Beşinci Disiplin" isimli kitapta öğrenen organizasyonların özelliklerini, öğrenme yetersizliği olan organizasyonları, öğrenen organizasyonun gerekli disiplinlerini ifade etmiştir ve ayrı ayrı açıklamıştır. Bu araştırmada da temel kaynak olarak bu kitap kullanılmıştır.

Braham (1998), "Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak" isimli kitabında Senge'ye atıfta bulunarak, önce öğrenen organizasyon olmanın niçin gerekli olduğu üzerinde durmuş daha sonra bir kurumun öğrenen organizasyon olabilmesi için takip etmesi gereken yolu anlatmıştır. Bu yapının oluşumunda kuruma ve bireye düşen görevleri açıklamaktadır. Öğrenen organizasyon yapısı ile diğer örgüt yapılarını karşılaştırmış ve öğrenen organizasyonun yapıcı farklarını irdelemiştir.

Zederayko (2000), ABD'de bir ilkokul, bir ortaokul, bir lisede araştırma yapmıştır. Araştırmada, idareci ve öğretmenlerin Senge'nin belirttiği Beş Disiplinin devamlı değişim ortamındaki teşvik edici durumunu tespit etmek amaçlanmıştır. Daha çok Senge'nin beş disiplininin, değişim üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu disiplinlerin gelişmeyi teşvik ettiği tespitinde bulunulmuş, müdür ve öğretmenlerin, öğrenen örgüt yapısı içinde, paylaşılmış okul amacını geliştirme, meslekî gelişim, iş birliği diyalogu ve takım kültürünün değişimi, açık ve güvenli okul ikliminin yaratılmasını sağlayabilecekleri ifade edilmiştir. Öğrenen organizasyonların, yeniden yapılanma talepleri için umut veren bir cevap olduğu sonucuna varılmıştır.

Mark ve Louis (Akt. Ertan, 2000:86), ABD'de 300 okulda araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada da beş disiplinden bahsedilmiş ve kurumsal öğrenme, kurumsal öğrenmenin katkıları, okullarda kurumsal öğrenmenin etkileri ele alınmıştır.

Reed (2001), ABD'de, Richmond'da bulunan Ukrop Supermarkets Inc. şirketinde Senge'nin Beş Disiplinin gerçekleşme düzeyi hakkında araştırma yapmıştır. Bir kurumun öğrenmeye açık olduğunun bu beş disiplinin gerçekleştirme düzeyi ile görülebileceğini ve kurumların öğrenen organizasyon yapısına sahip olması için, önce beş disiplinin gerçekleşme düzeylerini kontrol etmeleri gerektiğini belirtmektedir. Öğrenen organizasyonlarda bireylerin, birbirleri ile etkileşimde bulunduğu ve mükemmelere erişmeye teşvik edildikleri bir ortam bulduklarını ve organizasyonların beş disipline göre kendilerini ölçmekle kalmayıp yenilikler de üretebileceklerini ifade etmektedir. Araştırma yapılan organizasyonun bu özelliklere sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Yöntem

Bu çalışma betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın evreni Ankara İli İlköğretim Okullarıdır. Örneklem, Ankara merkez ilçelerinden (okul sayıları oranı göz önünde bulundurularak) tesadüfî olarak seçilmiş 60 İlköğretim Okuludur. Bu sayı Ankara merkez ilçelerindeki tüm ilköğretim okullarının %10,94'nü kapsamaktadır. Anket, bu okulların müdürüne, bir müdür yardımcısına (müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı), iki öğretmene (sınıf veya branş öğretmeni ayrımı yapılmaksızın) uygulanmıştır. 60 müdür, 60 müdür yardımcısı, 120 öğretmen olmak üzere, toplam 240 kişi ankete cevap vermiştir (Tablo 2).

Veri Toplanması

Veri toplama aracını geliştirmek için önce ilgili literatür taranmıştır. Elde edilen bilgilere dayanılarak araştırmaya yönelik anket geliştirilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. I. Bölümde yöneticilere 9, öğretmenlere 6 soruluk kişisel bilgiler sorulmuştur. II. Bölümde Öğrenen Organizasyona ait 42 soru vardır. 42 Sorunun 1-5. soruları “Kişisel Hakimiyet”, 6-12. soruları “Zihni Modeller”, 13-23. soruları “Paylaşılan Vizyon”, 24-32. soruları “Sistem Düşüncesi”, 33-42. soruları ise “Takım Hâlinde Öğrenme” disiplinlerine aittir. II. Bölümdeki her soru “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Genellikle” ve “Her Zaman” şeklinde 5 düzeyde derecelendirilmiştir.

Tablo 2. Çalışma Yapılan İlköğretim Okulları

Ankara Merkez İlçeleri İlköğretim Okulu Dağılımı				
İlçeler	İlköğretim Okulu Sayısı	Ankara İli İlköğretim Okullarına Oranı	60 Okula Göre Oranı	Çalışma Yapılan Okul Sayısı
Altındağ	76	13,9	8,3	8
Çankaya	103	18,8	11,3	11
Gölbaşı	39	7,1	4,3	4
Keçiören	87	15,9	9,5	10
Mamak	95	17,3	10,4	10
Sincan	41	7,5	4,5	5
Yenimahalle	85	15,5	9,3	9
Etimesgut	22	4,0	2,4	3
Toplam	548	100	60	60

Anketin oluşturulması sürecinde ilk olarak, I. bölümde 11, II. Bölümde 67 soru düzenlenmiş ve sorular ile ilgili olarak uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda I. Bölüm yöneticiler (9 sorulu) ve öğretmenler (6 sorulu) için ayrı ayrı düzenlenmiştir. II. Bölümde soru sayısı 65'e düşürülmüştür. İlk anketin ön

uygulanması Ankara İli Yenimahalle İlçesi Yeşilevler İlköğretim Okulunda yönetici ve öğretmen toplam 58 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Analizlere göre ankette düzeltmeler yapılarak II. Bölüm 47 soruya indirilmiştir.

Düzeltilen II. Anket, iç tutarlılık düzeyinin test edilmesi amacıyla Ankara İli Yenimahalle İlçesi içindeki 7 İlköğretim Okulunda (Abdi İpekçi İ.Ö.O., Anadolu İ.Ö.O., Celayir İ.Ö.O., Kayalar İ.Ö.O., Hazar İ.Ö.O., Orhan Cemal Fersoy İ.Ö.O., Yeşilevler İ.Ö.O.) görevli yönetici ve öğretmen 188 kişiye uygulanmıştır (Alpha = .95 düzeyine ulaşılmıştır). Anketteki sorular analiz sonuçları dikkate alınarak tekrar elemeye tabi tutulmuş güvenilirlik düzeyi düşük olan 5 soru anketten çıkarılmıştır. I. Bölümün açıklama kısmında düzeltmeler yapılmış, II. Bölüm 42 soruya indirilmiş ve anket, araştırmanın örnekleme dahilindeki okul yönetici ve öğretmenlerine uygulanmıştır. Uygulama sonucu iç tutarlılık Alpha = .97 düzeyinde gerçekleşmiştir.

Ölçme aracının güvenilirliğinin test edilmesinde başlıca şu dört yol kullanılmaktadır (Tekin 2000: 57-58):

1. Bir testin aynı gruba aralıklı olarak iki kez uygulanması.
2. Paralel testler yöntemi.
3. Bir testin iki yarıya bölünmesi yöntemi.
4. Kuder-Richardson 20 ve 21 formülleri.

Bir testin iki yarıya bölünmesi yöntemi test güvenilirliğini tahmin etmede en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde uygulanan test iki eş değer parçaya bölünür, testin iki yarısından alınan puanlar arasındaki korelasyon hesaplanır ve daha sonra hesaplanan korelasyondan hareketle Sperman-Brown formülünden yararlanarak testin bütününe güvenilirliği kestirilir (Tekin, 2000: 60).

Araştırmada bu yöntem kullanılmış, örnekleme uygulanan anket ilgili aşamalardan geçirilmiş ve .93 (Sperman-Brown) güvenilirlik düzeyine ulaşıldığı tespit edilmiştir. Araştırmanın geçerliliği ile ilgili olarak da uzman görüşüne başvurulmuştur (Türkoğlu, 2002).

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS Paket Programı kullanılmıştır. 1., 2., ve 3. alt problemlerde verilerin frekans, yüzdelik ve ortalamalarından yararlanılmıştır. 4., 5., 6., ve 7. alt problemlerde tek yönlü varyans analizleri ile karşılaştırmalar yapılarak farkların anlamlılık düzeyi araştırılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Bu kısımda elde edilen verilere göre müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Ortalamalar 5 üzerinden değerlendirilmiştir.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları

Kişisel ustalık sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (3.62), okul müdürlerinin kişisel gelişimleri için imkân bulabildikleri veya bunu durumu bu şekilde algıladıkları sonucuna varılabilir. Önemli verilerden biri okul müdürlerinin kendilerine değer verildiğini hissetmeleridir (Ort.= 4.3). En büyük eksiklik olarak da yeterli seminer, panel vb. çalışmaların yapılmadığı belirtilmiştir (Ort.= 3.02).

Okul müdürlerinin kendileri ve çevreleri ile ilgili bakış açılarının (zihnî modelleri) oldukça olumlu olduğu (Ort.=4.03), bu durumun, ilköğretim okullarının öğrenen organizasyon olabilme düzeyleri açısından, yönetim bazında önemli bir avantaj olduğu söylenebilir. Müdürlerin, kurumlarının ileride başarılı olacağı (Ort.=4.1), yenilikler üretmede ise nispi olarak düşük düzeyde kaldığı düşüncesinde olduğu söylenebilir (Ort.= 3.7).

Okul müdürleri, kurumlarının amaçlarının açık (Ort.=4.3) ve doğru (Ort.=4.03) olduğunu, uzun yıllar görev yapabileceklerini (Ort.=3.88) belirtmişlerdir. Özellikle plânlar hazırlanırken görüşlerinin dikkate alınmasını bekledikleri ve bu konuda yetersizlik olduğunu tespit ettikleri söylenebilir (Ort.= 3.45).

Müdürlerin, sistem düşüncesine sahip olma düzeyleri diğer disiplinlere göre düşüktür (Ort.=3.71). Kurumlarında iletişim kanallarının açık olduğu (Ort.=4.1), sorunların çözümlerinde şahsî çabalarının etkili olduğu (Ort.= 4.02) düşüncesinde oldukları söylenebilir. Sorunlarının kaynağının dışardan geldiği görüşü ağırlık kazanmaktadır (“genellikle” ve “her zaman” tercihinin toplam oranı % 70’dir). Bu da sorunlarda kendi etkilerini yeterince fark edememe gibi bir sonucu düşündürebilir. Sistem düşüncesindeki eksikliğin kendisini burada gösterdiği söylenebilir.

Müdürlere göre “takım hâlinde öğrenme disiplininin” üst düzeyde gerçekleştiği söylenebilir (Ort.= 4.11). Müdürler, takım çalışmalarında görev almak istediklerini (Ort.= 4.55) ve bu çalışmadan zevk aldıklarını belirtmişlerdir (Ort.=4.51). Ayrıca takım çalışması için gerekli olan yapıcı olma (Ort.=4.31), üyelerin bir araya gelmesi (Ort.=3.93), diyalog kurallarının açıklanması (Ort.=4) gibi gerekliliklerin gerçekleştiği söylenebilir. Bu disipline ait diğer sorulara bakıldığında nispi olarak takım çalışması için uygun ortamın tam anlamıyla sağlanamadığı sonucuna varılabilir (Ort.= 3.87). Takım çalışmasına katılan müdürlerin tespitlerinde en düşük ortalamayı 3.62 ile, üyelerin diğer arkadaşlarını anlamak için düşüncelerini askıya alması sorusu almıştır. Bu durum, toplantılara ön yargılardan tam olarak kurtulmadan girildiğini düşündürebilir (Tablo 3).

İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının, Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları

Müdür yardımcılarının cevaplarındaki ortalamaların tüm disiplinlerde müdürlere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarının kişisel gelişim ile ilgili olanakları orta düzeyde gördükleri (Ort.=3.46), kurumlarında kendilerine değer verildiğini düşündükleri (Ort.=3.97), mesleği ile ilgili yayınları takip ettikleri (Ort.=3.77), gelişime uygun ortamın (Ort.=3.43) ve yazılı kaynakların (Ort.=3.43) kısmen de olsa

var olduğunu belirttikleri söylenebilir. Müdür yardımcılarının da müdürler gibi, seminer, panel vb. toplantıların eksikliğini (Ort.=2.85) vurguladıkları görülmektedir.

Müdür yardımcılarının kurumları hakkındaki düşüncelerinin olumlu olduğu (Genel Ort.=3.81), güncel sorunların çözümlenebildiğini (Ort.=3.80), kurumlarının gelecekte başarılı olacağı düşüncesinde oldukları (Ort.=3.78) ve kendilerine değer verildiğine inandıkları (Ort.=4.1) söylenebilir. Çalışma arkadaşlarının yeteri kadar tutarlı olmadığı (Ort.=3.52) ve kurumlarında yeniliklerin yeterli düzeyde gerçekleşmediği (Ort.=3.63) düşüncesinde oldukları sonucu çıkartılabilir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algularının Analizi

		Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman		Sorunun Ortalaması	Genel Ortalama	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	Kişisel Ustalık	Mesleğimle ilgili yayınları takip ederim.	0	0,0	3	5,0	15	25,0	32	53,3	10	16,7	3,82	3,62
2		Kurumumda kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilir.	1	1,7	0	0,0	7	11,7	24	40,0	28	46,7	4,30	
3		Kurumumda kendimi geliştirebilmem için teşvik edici bir ortam vardır.	1	1,7	4	6,7	25	41,7	16	26,7	14	23,3	3,63	
4		Kurumumda kendimi geliştirebilmem için yazılı kaynaklar sağlanmaktadır.	3	5,0	10	16,7	19	31,7	19	31,7	9	15,0	3,35	
5		Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir.	5	8,3	14	23,3	22	36,7	13	21,7	6	10,0	3,02	
6	Zihni Modeller	Çevremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim.	1	1,7	1	1,7	6	10,0	24	40,0	28	46,7	4,28	4,03
7		Kurumumda bana değer verildiğini hissedirim.	1	1,7	1	1,7	5	8,3	36	60,0	17	28,0	4,12	
8		Kurumumda her konu sorgulanabilir.	1	1,7	2	3,3	12	20,0	17	28,3	28	46,7	4,15	
9		Çalışma arkadaşlarının söyledikleri ile yaptıkları birbiri ile tutarlıdır.	0	0,0	3	5,0	13	21,7	40	66,7	4	6,7	3,75	
10		Kurumumun gelecekte başarılı olacağı düşüncesindeyim.	2	3,3	3	5,0	5	8,3	27	45,0	23	38,3	4,10	
11		Kurumumda güncel sorunlar çözümlenebilmektedir.	0	0,0	2	3,3	7	11,7	35	58,3	16	26,7	4,08	
12		Kurumumda gelişme amaçlı yenilikler üretilmektedir.	1	1,7	2	3,3	21	35,0	26	43,3	10	16,7	3,70	
13	Paylaşılan Vizyon	Kurumumda ileriye dönük plânlara hazırlanırken görüşlerimiz sorulur.	2	3,3	8	13,3	18	30,0	21	35,0	11	18,3	3,52	3,77
14		Kurumumda ileriye dönük plânlara hazırlanırken görüşlerimiz dikkate alınır.	3	5,0	9	15,0	17	28,3	20	33,3	11	18,3	3,45	
15		Kurumumdaki uygulamalar, görüşlerimiz alındıktan sonra gerçekleştirilir.	3	5,0	9	15,0	14	23,3	23	38,3	11	18,3	3,50	
16		Kurumumun amaçları açıktır.	0	0,0	1	1,7	7	11,7	25	41,7	27	45,0	4,30	
17		Kurumumun amaçları doğru tespit edilmiştir.	0	0,0	3	5,0	6	10,0	37	61,7	14	23,3	4,03	
18		Kurumumun amaçları benim çalışma azmimi arttırmaktadır.	1	1,7	1	1,7	15	25,0	27	45,0	16	26,7	3,93	
19		Kurumumun amaçları, benim kişisel amaçlarımla uyumludur.	1	1,7	6	10,0	8	13,3	34	56,7	11	18,3	3,80	
20		Kurumumun plânları, benim kişisel plânlarımla uyumludur.	1	1,7	4	6,7	18	29,3	29	48,3	8	13,3	3,65	
21		Kurumumun amaçlarını gerçekleştirmek için uzun yıllar görev yapmak isterim.	3	5,0	0	0,0	13	21,7	29	48,3	15	25,0	3,88	
22		Çalışma arkadaşların kurumumun amaçlarına inanmaktadır.	0	0,0	3	5,0	18	30,0	26	43,3	13	21,7	3,82	
23		Kurumumda plânlara, ortaya çıkan sorunlardan sonra değil, sorunlar oluşmadan önce gerçekleştirilmektedir.	2	3,3	8	13,3	17	28,3	22	36,7	11	18,3	3,53	

Tablo 3. (Devamı) Okul Müdürlerinin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algılarının Analizi

Soru No	İlgili Disiplin	Soru	Cevaplar										Sorumun Ortalaması	Genel Ortalama
			Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman			
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
24	Sistem Düşüncesi	Kurumumun sorunlarının çözülmesinde şahsi çabalarımın etkisi vardır.	0	0,0	4	6,7	9	15,0	29	48,3	18	30,0	4,02	3,71
25		Kurumumda sorunlara kalıcı çözümler bulunmaktadır.	0	0,0	4	6,7	14	23,3	35	58,3	7	11,7	3,75	
26		Kurumumda sorunlar dışarıdan gelen etkenlerle oluşmaktadır.	2	3,3	10	16,7	15	25,0	30	50,0	3	5,0	3,33	
27		Kurumumda bugüne tepki göstermek yerine yarını yaratmaya çalışılmaktadır.	1	1,7	5	8,3	10	16,7	34	56,7	10	16,7	3,78	
28		Kurumumdaki çalışmalar, uzun süreli gecikmeler yaşanmadan tamamlanmaktadır.	0	0,0	6	10,0	14	23,3	33	55,0	7	11,7	3,68	
29		Çalışma arkadaşlarım tepkici bireylerden ziyade, kendi gerçeklerine şekil veren, aktif katılımcılardır.	0	0,0	8	13,3	15	25,0	30	50,0	7	11,7	3,60	
30		Kurumumda sorunların kaynağını bulmak için detaylı çalışmalar yapılmaktadır.	1	1,7	8	13,3	19	31,7	26	43,3	6	10,0	3,47	
31		Kurumumda iletişim kanalları açıktır.	1	1,7	3	5,0	7	11,7	27	45,0	22	36,7	4,10	
32		Kurumumda bireyler parçalardan çok, bütünü görebilmektedirler.	1	1,7	4	6,7	17	28,3	31	51,7	7	11,7	3,65	
33		Takım Hâlinde Öğrenme	Çalışma arkadaşlarımız ile kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla toplantılar yapılmaktadır.	0	0,0	1	1,7	11	18,3	28	46,7	20	33,3	
34	Kurumumda takım çalışması yapabilmek için uygun ortam sağlanmaktadır.		0	0,0	3	5,0	15	25,0	29	48,3	13	21,7	3,87	
35	Kurumumdaki faaliyetler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.		0	0,0	1	1,7	14	23,3	31	51,7	14	23,3	3,97	
36	Oluşturulabilecek bir takımında görev almak isterim.		1	1,0	0	0,0	2	3,3	19	31,7	38	63,3	4,55	
37	Kurumumda yapılan takım çalışmalarında diyalog için olumlu bir ortam sağlanmaktadır.		0	0,0	2	3,6	6	10,9	29	52,7	18	32,7	4,15	
38	Takım çalışmasında görev almaktan zevk duyuyorum.		1	1,8	0	0,0	0	0,0	23	41,8	31	56,4	4,51	
39	Takım çalışması içinde yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.		0	0,0	0	0,0	2	3,6	34	56,7	19	31,7	4,31	
40	Takım çalışmasında takımın tüm üyeleri bir araya gelebilmektedir.		0	0,0	1	1,8	15	27,3	26	47,3	13	23,6	3,93	
41	Takım çalışmasına başlanırken temel diyalog kuralları açıklanmaktadır.	0	0,0	0	0,0	15	27,3	25	45,5	15	27,3	4,00		
42	Takım çalışması esnasında her üye gerektiğinde düşüncelerini diğer arkadaşlarını anlamak için askıya almaktadır.	0	0,0	3	5,5	21	38,2	25	45,5	6	10,9	3,62		

Müdür yardımcılarının okulun vizyonunu paylaştıkları (Genel Ort.=3.72), amaçların açık (Ort.=4.23) ve doğru (Ort.=3.9) tespit edildiğine inandıkları, bu amaçlarla uyum içinde çalışabilecekleri (Ort.=3.78) ve uzun yıllar kurumları için görev yapmak istedikleri (Ort.=4.02) sonucu çıkartılabilir. En düşük ortalama (Ort.=3.25), “Plânların sorunlardan sonra değil, sorunlar oluşmadan önce gerçekleşmektedir.” sorusunda ortaya çıkması dikkat çekicidir.

Müdür yardımcılarında sistem düşüncesinin orta düzeyde gerçekleştiği söylenebilir (Genel Ort.=3.52). Kurumlardaki sorunların dışardan geldiği düşüncesi müdürlere göre biraz daha dengededir (“genellikle” ve “her zaman” seçeneklerinin toplam oranı % 48.3’tür). En düşük ortalama (Ort.=3.33), çalışma arkadaşlarının bütünü yeterince göremedikleri düşüncesinde oldukları söylenebilir. İletişim kanallarını açık gördüklerini

(Ort.=3.75), sorunların kaynağını bulmada detaylı çalışmalar yapıldığını (Ort.=3.50) ve kalıcı çözümlerin bulunabildiğini (Ort.=3.45), yarını yaratmak için çaba gösterildiğini (Ort.=3.55) düşündükleri söylenebilir.

Müdür yardımcılarında göre ilköğretim okullarında takım çalışmasının gerçekleştiği söylenebilir (Ort.=3.95). Yine de daha uygun ortamların yaratılması (Ort.=3.73) ve takım çalışmasına daha geniş yer verilmesi gerektiği (en düşük ortalama bu soruda çıkmıştır, 3.60) sonucuna varılabilir. Takım çalışmasına katılan müdür yardımcılarının, takım çalışmasının genel kaidelerine uygun davrandığı söylenebilir (Ort.=4) (Tablo 4).

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları

Bu kısımda ilköğretim öğretmenlerinin öğrenen organizasyonun beş disiplinine ilişkin algıları ele alınmıştır (Tablo 5). Öğretmenlerin ilköğretim okullarının öğrenen organizasyon olma düzeylerine ilişkin algıları gerek müdür, gerekse müdür yardımcılarını ile karşılaştırıldığında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Bu durumla ilgili detaylı inceleme dördüncü alt problemin analizinde yapılacaktır. Bu alt problem kapsamın da, öğretmen algısına göre öğrenen organizasyon disiplinlerinin gerçekleşme düzeylerinin soru bazında ve genel olarak müdür ve müdür yardımcılarında daha düşük olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin ilköğretim okullarında kişisel gelişim için uygun ortamları yeterli düzeyde bulamadıkları söylenebilir (Genel Ort.=3.05). Meslekî yayınları takiplerinin orta düzeyde olduğu (Ort.=3.64), gelişime açık bireylere orta düzeyde değer verildiği (Ort.=3.52), fakat teşvik edici ortamın (Ort.=2.91) ve yazılı kaynakların yetersiz olduğu (Ort.=2.53), seminer, panel vb. toplantıların yeterli düzeyde gerçekleştirilmediği (Ort.=2.67) görüşünde oldukları söylenebilir.

Kurumları ve kendileri ile ilgili düşüncelerinin olumlu sayılabilecek düzeyde olduğu (Genel Ort.=3.40), fikirlerini rahatlıkla açıklayabildikleri (Ort.=3.99), kurumlarında değerli görüldükleri (Ort.=3.63), kurumlarının gelecekte başarılı olacağı düşüncesinde oldukları (Ort.=3.38) bununla beraber, kurumlarında her konunun sorgulanmadığı (Ort.=3.23), yenilik üretmede de yetersiz kaldığı (Ort.=3.05) fikrinin ağır bastığı söylenebilir.

Öğretmenlerin kurumlarının vizyonlarını paylaşmada orta düzeyde kaldıkları (Genel Ort.=3.26), özellikle plânlamalar yapılırken fikirlerinin yeterli düzeyde dikkate alınmadığı (Ort.=3.03), uygulamaların görüşleri alınmadan yapıldığı (Ort.=2.97), amaçları açık (Ort.=3.78) ve doğru tespit edilmiş (Ort.=3.78) gördükleri, ayrılmanın vizyon oluşumunda paylaşımın yetersizliğinde ortaya çıktığı söylenebilir. Öğretmenler kurumun amaç (Ort.=3.33) ve plânlarını (Ort.=3.27) kendi amaç ve plânlarıyla düşük düzeyde de olsa uyumlu görmektedirler.

Tablo 4. Müdür Baş Yardımcısı ve Yardımcılarının Öğrenen Organizasyona İlişkin Algılarının Analizi

Soru No	İlgili Disiplin	Soru	Cevaplar										Sorumun Ortalaması	Genel Ortalama
			Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman			
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Kişisel Ustalık	Mesleğimle ilgili yayınları takip ederim.	0	0,0	4	6,7	14	23,3	34	56,7	8	13,3	3,77	3,46
2		Kurumumda kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilir.	2	3,3	4	6,7	8	13,3	26	43,3	20	33,3	3,97	
3		Kurumumda kendimi geliştirebilmem için teşvik edici bir ortam vardır.	3	5,0	7	11,7	20	33,3	21	35,0	9	15,0	3,43	
4		Kurumumda kendimi geliştirebilmem için yazılı kaynaklar sağlanmaktadır.	4	6,7	11	18,3	15	25,0	23	38,3	7	11,7	3,30	
5		Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir.	5	8,3	19	31,7	19	31,7	14	23,3	3	5,0	2,85	
6	Zihni Modeller	Çevremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim.	0	0,0	2	3,3	10	16,7	25	41,7	23	38,3	4,15	3,81
7		Kurumumda bana değer verildiğini hissederim.	1	1,7	2	3,3	7	11,7	30	50,0	20	33,3	4,10	
8		Kurumumda her konu sorgulanabilir.	3	5,0	7	11,7	14	23,3	19	31,7	17	28,3	3,67	
9		Çalışma arkadaşlarımızın söyledikleri ile yaptıkları birbiri ile tutarlıdır.	2	3,3	6	10,0	17	28,3	29	48,3	6	10,0	3,52	
10		Kurumumun gelecekte başarılı olacağı düşüncesindeyim.	3	5,0	6	10,0	10	16,7	23	38,3	18	30,0	3,78	
11		Kurumumda güncel sorunlar çözümlenebilmektedir.	1	1,7	4	6,7	13	21,7	30	50,0	12	20,0	3,80	
12		Kurumumda gelişme amaçlı yenilikler üretilmektedir.	1	1,7	4	6,7	21	35,0	24	40,0	10	16,7	3,63	
13		Kurumumda ileriye dönük plânlardan hazırlanırken görüşlerimiz sorulur.	5	8,3	3	5,0	12	20,0	24	40,0	16	26,7	3,72	
14	Kurumumda ileriye dönük plânlardan hazırlanırken görüşlerimiz dikkate alınır.	6	10,0	5	8,3	12	20,0	24	40,0	13	21,7	3,55		
15	Kurumumdaki uygulamalar, görüşlerimiz alındıktan sonra gerçekleştirilir.	6	10,0	7	11,7	14	23,3	22	36,7	11	18,3	3,42		
16	Kurumumun amaçları açıktır.	1	1,7	0	0,0	10	16,7	22	36,7	27	45,0	4,23		
17	Paylaşılan Vizyon	Kurumumun amaçları doğru tespit edilmiştir.	1	1,7	4	6,7	11	18,3	28	46,7	16	26,7	3,90	3,72
18		Kurumumun amaçları benim çalışma azmimi arttırmaktadır.	2	3,3	4	6,7	11	18,3	26	43,3	17	28,3	3,87	
19		Kurumumun amaçları, benim kişisel amaçlarımla uyumludur.	2	3,3	3	5,0	16	26,7	24	40,0	15	25,0	3,78	
20		Kurumumun plânları, benim kişisel plânlarımla uyumludur.	2	3,3	4	6,7	22	36,7	21	35,0	11	18,3	3,58	
21		Kurumumun amaçlarını gerçekleştirmek için uzun yıllar görev yapmak isterim.	0	0,0	3	5,0	13	21,7	24	40,0	20	33,3	4,02	
22		Çalışma arkadaşlarımız kurumumun amaçlarına inanmaktadır.	1	1,7	5	8,3	20	33,3	28	46,7	6	10,0	3,55	
23		Kurumumda plânlardan, ortaya çıkan sorunlardan sonra değil, sorunlar oluşmadan önce gerçekleştirilmektedir.	3	5,0	10	16,7	22	36,7	19	31,7	6	10,0	3,25	

Öğretmenlerin, kurumları içinde sistem düşüncesinin orta düzeyde gerçekleştiği (Genel Ort.=3.15) düşüncesinde olduğu söylenebilir. Sorunların kaynağını dışarıda ve içeride görmektedirler (“hiçbir zaman” ve “nadiren” seçeneğinin oranının toplamı %20,8, “bazen” seçeneğinin oranı % 45,8, “genellikle” ve “her zaman” seçeneğinin oranının toplamı % 33,3’tür). Bu dengeli bir dağılıma işaret etmektedir. Kurumlarında gerçekleşen çalışmalarda gecikmelerin yaşandığını (Ort.=3,07), kurum çalışanlarının bütünü yeteri düzeyde göremediklerini (Ort.=3,05), sorunların kaynağını bulmak için detaylı çalışmaların yapılamadığı (Ort.=2,96) ve kalıcı çözümler bulunamadığı (Ort.=2,96) düşüncesinin hâkim olduğu söylenebilir.

Tablo 4. (Devamı) Müdür Baş Yardımcısı ve Yardımcılarının Öğrenen Organizasyona İlişkin Algılarının Analizi

Soru No	İlgili Disiplin	Soru	Cevaplar										Sorumun Ortalaması	Genel Ortalama
			Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle Her Zaman					
			f	%	f	%	f	%	f	%				
24	Sistem Düşüncesi	Kurumumuzun sorunlarının çözülmesinde şahsî çabalarımızın etkisi vardır.	1	1,7	5	8,3	22	36,7	27	45,0	5	8,3	3,50	3,52
25		Kurumumuzda sorunlara kalıcı çözümler bulunmaktadır.	1	1,7	9	15,0	18	30,0	26	43,3	6	10,0	3,45	
26		Kurumumuzda sorunlar dışarıdan gelen etkenlerle oluşmaktadır.	1	1,7	5	8,3	25	41,7	26	43,3	5	5,0	3,61	
27		Kurumumuzda bugüne tepki göstermek yerine yarını yaratmaya çalışılmaktadır.	0	0,0	8,0	13	16,0	27	31,0	52	5,0	8	3,55	
28		Kurumumuzdaki çalışmalar, uzun süreli gecikmeler yaşanmadan tamamlanmaktadır. Çalışma arkadaşlarımız tepkici bireylerden ziyade, kendi gerçeklerine şekil veren, aktif katılımcılardır.	1	1,7	5	8,3	16	26,7	34	56,7	4	6,7	3,58	
29		Kurumumuzda sorunların kaynağını bulmak için detaylı çalışmalar yapılmaktadır.	0	0,0	10	16,7	19	31,7	27	45,0	4	6,7	3,42	
30		Kurumumuzda iletişim kanalları açıktır.	1	1,7	6	10,0	12	20,0	29	48,3	12	20,0	3,75	
31		Kurumumuzda bireyler parçalardan çok, bütünü görebilmektedirler.	1	1,7	12	20,0	19	31,7	22	36,7	6	10,0	3,33	
32		Çalışma arkadaşlarımız ile kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla toplantılar yapılmaktadır.	0	0,0	8	13,3	11	18,3	27	45,0	14	23,3	3,78	
33		Takım Hâlinde Öğrenme	Kurumumuzda takım çalışması yapabilmek için uygun ortam sağlanmaktadır.	3	5,0	6	10,0	11	18,3	24	40,0	16	26,7	
34	Kurumumuzdaki faaliyetler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.		2	3,3	8	13,3	17	28,3	18	30,0	15	25,0	3,60	
35	Oluşturulabilecek bir takımda görev almak isterim.		0	0,0	2	3,3	5	8,3	16	26,7	37	61,7	4,47	
36	Kurumumuzda yapılan takım çalışmalarında diyalog için olumlu bir ortam sağlanmaktadır.		0	0,0	1	1,9	11	21,2	23	44,2	17	32,7	4,08	
37	Takım çalışmasında görev almaktan zevk duyuyorum.		0	0,0	0	0,0	8	15,4	19	36,5	25	41,7	4,33	
38	Takım çalışması içinde yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.		0	0,0	1	1,9	11	21,2	28	53,8	12	23,1	3,98	
39	Takım çalışmasında takımın tüm üyeleri bir araya gelebilmektedir.		0	0,0	4	7,7	7	13,5	30	57,7	11	18,3	3,92	
40	Takım çalışmasına başlanırken temel diyalog kuralları açıklanmaktadır.		0	0,0	1	1,9	10	19,2	29	55,8	12	23,1	4,00	
41	Takım çalışması esnasında her üye gerektiğinde düşüncelerini diğer arkadaşlarını anlamak için askıya almaktadır.		1	1,9	4	7,7	14	26,9	25	48,1	8	15,4	3,67	
42														

Öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algılarının, müdür ve müdür yardımcılarının oranla düşük olmasına rağmen olumlu düzeyde olduğu (Genel Ort.=3.54), öğretmenlerin takım çalışmalarını görev almak istedikleri (Ort.=4.02), takım çalışmasına katılanlarında bundan zevk aldıkları (Ort.=4), kurumlarında faaliyetlerin yeterli düzeyde takım çalışmasıyla gerçekleştirilmediği (Ort.=3.17), uygun ortamların yaratılması gerektiği (Ort.=3.20) düşüncesinde oldukları söylenebilir. Takım çalışması yapan öğretmenlerin, genelde takım çalışması için gerekli kuralları orta düzeyde gerçekleştirdikleri görülmektedir (Ort.=3.64) (Tablo 5).

Tablo 5. Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algılarının Analizi

Soru No	İlgili Disiplin	Soru	Cevaplar										Sorumun Ortalaması	Genel Ortalama
			Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman			
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Kişisel Ustalık	Mesleğimle ilgili yayınları takip ederim.	1	0,8	10	8,3	35	29,2	59	49,2	15	12,5	3,64	3,05
2		Kurumumda kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilir.	8	6,7	24	20,0	20	16,7	34	28,3	34	28,3	3,52	
3		Kurumumda kendimi geliştirebilmem için teşvik edici bir ortam vardır.	21	17,5	30	25,0	28	23,3	21	17,5	20	16,7	2,91	
4		Kurumumda kendimi geliştirebilmem için yazılı kaynaklar sağlanmaktadır.	29	24,2	32	26,7	34	28,3	16	13,3	9	7,5	2,53	
5		Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir.	30	25,0	22	18,3	38	31,7	18	15,0	12	10,0	2,67	
6	Zihni Modeller	Çevremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim.	3	2,5	9	7,5	12	10,0	58	48,3	38	31,7	3,99	3,40
7		Kurumumda bana değer verildiğini hissedirim.	6	5,0	10	8,3	37	30,8	37	30,8	30	25,0	3,63	
8		Kurumumda her konu sorgulanabilir.	7	5,8	28	23,3	32	26,7	37	30,8	16	13,3	3,23	
9		Çalışma arkadaşlarımın söyledikleri ile yaptıkları birbiri ile tutarlıdır.	4	3,3	25	20,8	29	24,2	49	40,8	13	10,8	3,35	
10		Kurumumun gelecekte başarılı olacağı düşüncesindeyim.	12	10,0	17	14,2	30	25,0	36	30,0	25	20,8	3,38	
11		Kurumumda güncel sorunlar çözümlenebilmektedir.	9	7,5	24	20,0	38	31,7	35	29,2	14	11,7	3,18	
12	Kurumumda gelişme amaçlı yenilikler üretilmektedir.	7	5,8	35	29,2	37	30,8	27	22,5	14	11,7	3,05		
13	Paylaşılan Vizyon	Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz sorulur.	17	14,2	22	18,3	31	25,8	34	28,3	16	13,3	3,08	3,26
14		Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz dikkate alınır.	18	15,0	25	20,8	30	25,0	29	24,2	18	15,0	3,03	
15		Kurumumdaki uygulamalar, görüşlerimiz alındıktan sonra gerçekleştirilir.	21	17,5	19	15,8	34	28,3	35	29,2	11	9,2	2,97	
16		Kurumumun amaçları açıktır.	4	3,3	10	8,3	28	23,3	45	37,5	33	27,5	3,78	
17		Kurumumun amaçları doğru tespit edilmiştir.	5	4,2	14	11,7	33	27,5	39	32,5	29	24,2	3,61	
18		Kurumumun amaçları benim çalışma azmimi arttırmaktadır.	11	9,2	22	18,3	30	25,0	37	30,8	20	16,7	3,28	
19		Kurumumun amaçları, benim kişisel amaçlarımla uyumludur.	10	8,3	20	16,7	29	24,2	42	35,0	19	15,8	3,33	
20		Kurumumun plânları, benim kişisel plânlarımla uyumludur.	8	6,7	24	20,0	31	25,8	42	35,0	15	12,5	3,27	
21		Kurumumun amaçlarını gerçekleştirmek için uzun yıllar görev yapmak isterim.	6	5,0	13	10,8	28	23,3	46	38,3	27	22,5	3,63	
22		Çalışma arkadaşlarım kurumumun amaçlarına inanmaktadır.	6	5,0	28	23,3	40	33,3	36	30,0	10	8,3	3,13	
23		Kurumumda plânlar, ortaya çıkan sorunlardan sonra değil, sorunlar oluşmadan önce gerçekleştirilmektedir.	16	13,3	39	32,5	30	25,0	27	22,5	8	6,7	2,77	

Tablo 5. (Devamı) Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algılarının Analizi

Soru No	İlgili Disiplin	Soru	Cevaplar										Sorumun Ortalaması	Genel Ortalama
			Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman			
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
24	Sistem Düşüncesi	Kurumumun sorunlarının çözülmesinde şahsi çabalarımın etkisi vardır.	11	9,2	20	16,7	51	42,5	34	28,3	4	3,3	3,00	3,15
25		Kurumumda sorunlara kalıcı çözümler bulunmaktadır.	10	8,3	35	29,2	34	28,3	32	26,7	9	7,5	2,96	
26		Kurumumda sorunlar dışarıdan gelen etkenlerle oluşmaktadır.	6	5,0	19	15,8	55	45,8	33	27,5	7	5,8	3,70	
27		Kurumumda bugüne tepki göstermek yerine yarını yaratmaya çalışılmaktadır.	9	7,5	27	22,5	39	32,5	32	26,7	13	10,8	3,11	
28		Kurumumdaki çalışmalar, uzun süreli gecikmeler yaşanmadan tamamlanmaktadır. Çalışma arkadaşlarım tepkici bireylerden ziyade, kendi gerçeklerine şekil veren, aktif katılımcılardır.	10	8,3	30	25,0	31	25,8	40	33,3	9	7,5	3,07	
29		Kurumumda sorunların kaynağını bulmak için detaylı çalışmalar yapılmaktadır.	4	3,3	28	23,3	39	32,5	38	31,7	11	9,2	3,20	
30		Kurumumda iletişim kanalları açıktır.	13	10,8	32	26,7	34	28,3	29	24,2	12	10,0	2,96	
31		Kurumumda bireyler parçalardan çok, bütünü görebilmektedirler.	13	10,8	21	17,5	26	21,7	37	30,8	23	19,2	3,30	
32		Kurumumda bireyler parçalardan çok, bütünü görebilmektedirler.	10	8,3	26	21,7	40	33,3	36	30,0	8	6,7	3,05	
33		Takım Hâlinde Öğrenme	Çalışma arkadaşlarımız ile kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla toplantılar yapılmaktadır.	2	1,7	22	18,3	41	34,2	37	30,8	18	15,0	
34	Kurumumda takım çalışması yapabilmek için uygun ortam sağlanmaktadır.		10	8,3	25	20,8	34	28,3	33	27,5	18	15,0	3,20	
35	Kurumumdaki faaliyetler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.		8	6,7	27	22,5	35	29,2	37	30,8	13	10,8	3,17	
36	Oluşturulabilecek bir takımda görev almak isterim.		1	0,8	8	6,7	25	20,8	40	33,3	46	38,3	4,02	
37	Kurumumda yapılan takım çalışmalarında diyalog için olumlu bir ortam sağlanmaktadır.		5	5,4	11	11,8	23	24,7	34	36,6	20	21,5	3,57	
38	Takım çalışmasında görev almaktan zevk duyuyorum.		3	3,2	3	3,2	18	19,4	36	38,7	33	35,5	4,00	
39	Takım çalışması içinde yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.		1	1,1	7	7,5	22	23,7	38	40,9	25	26,9	3,85	
40	Takım çalışmasında takımın tüm üyeleri bir araya gelebilmektedir.		4	4,3	10	10,8	27	29,0	38	40,9	14	15,1	3,52	
41	Takım çalışmasına başlanırken temel diyalog kuralları açıklanmaktadır.		3	3,2	15	16,1	21	22,6	36	38,7	18	19,4	3,55	
42	Takım çalışması esnasında her üye gerektiğinde düşüncelerini diğer arkadaşlarını anlamak için askıya almaktadır.		6	6,5	7	7,5	38	40,9	30	32,3	12	12,9	3,38	

İlköğretim Okulu Müdürleri, Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerinin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

İlköğretim okulu müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerinin öğrenen organizasyona ilişkin algılarının karşılaştırılması için Tukey HSD Yöntemi ($p=.05$) kullanılarak farkların anlamlılık düzeyi incelenmiştir.

Tablo 6. "Kişisel Ustalık" Disiplini ile İlgili Olarak Müdür, Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farkların Anlamlılık Düzeyi

Disiplin	Görev (I)	Görev (J)	Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Sig.
Kişisel Ustalık	Müdür	Md. Yrd.	.16	.541
		Öğretmen	.59	.000*
	Müdür Yardımcısı	Müdür	.16	.541
		Öğretmen	.42	.005*
		Müdür	-.59	.000*
		Öğretmen	-.42	.005*

* p < .05

Tablo 6 incelendiğinde, müdürler ile müdür yardımcılarının algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı (Sig.= .541), öğretmenler ile müdürlerin algıları arasında (Sig.= .000) ve öğretmenler ile müdür yardımcılarının algıları arasında (Sig.= .005) ise anlamlı fark olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu disiplinle ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması, müdürlerin ortalamasından 0.59, müdür yardımcılarının ortalamasından 0.42 daha düşüktür. Soru bazında bakıldığında 1 ve 5. sorularda müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin birbirine yakın fikirler beyan ettikleri 2., 3., ve 4. sorularda öğretmenlerin müdür ve müdür yardımcılarında farklı düşündükleri görülmektedir.

Tablo 7. "Zihni Modeller" Disiplini ile İlgili Olarak Müdür, Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farkların Anlamlılık Düzeyi

Disiplin	Görev (I)	Görev (J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Sig.
Zihni Modeller	Müdür	Md. Yrd.	.21	.251
		Öğretmen	.62	.000*
	Müdür Yardımcısı	Müdür	-.21	.251
		Öğretmen	.40	.002*
		Müdür	-.62	.000*
		Öğretmen	-.40	.002*

* p ≤ .05

Tablo 7 incelendiğinde, müdürler ile müdür yardımcısı arasında anlamlı bir fark olmadığı (Sig.= .251), öğretmenler ile müdürler arasında (Sig.= .000) ve öğretmenler ile müdür yardımcısı arasında (Sig.= .002) ise anlamlı fark olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu disiplinle ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması, müdürlerin ortalamasından 0.62, müdür yardımcılarının ortalamasından 0.40 daha düşüktür. Soru bazında bakıldığında 6. soruda müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin birbirine yakın fikirler beyan ettikleri, 10. soruda müdür ve müdür yardımcılarının birbirinden farklı düşündükleri, 8., 9., 11. ve 12. sorularda öğretmenlerin müdür ve müdür yardımcılarında farklı düşündükleri görülmektedir.

Tablo 8. "Paylaşılan Vizyon" Disiplini ile İlgili Olarak Müdür, Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farkların Anlamlılık Düzeyi

Disiplin	Görev (I)	Görev (J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Sig.
Paylaşılan Vizyon	Müdür	Md. Yrd.		.942
		Öğretmen	.50	.000*
	Müdür Yardımcısı	Müdür		.942
		Öğretmen	.45	.002*
Öğretmen	Müdür		-.50	.000*
	Md. Yrd.		-.45	.002*

* p ≤ .05

Tablo 8 incelendiğinde, müdürler ile müdür yardımcılarında anlamlı bir fark olmadığı (Sig.= .942), öğretmenler ile müdürler arasında (Sig.= .000) ve öğretmenler ile müdür yardımcılarında (Sig.= .002) ise anlamlı fark olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu disiplinle ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması, müdürlerin ortalamasından 0.50, müdür yardımcılarının ortalamasından 0.45 daha düşüktür. Soru bazında bakıldığında, 17. ve 20. sorularda müdür ve öğretmenlerin birbirinden farklı düşündükleri, 13.,14. ve 21. sorularda öğretmenler ile müdür yardımcılarının farklı düşündükleri, 15., 16., 18., 19., 21., 22. ve 23. sorularda öğretmenlerin müdür ve müdür yardımcılardan farklı düşündükleri görülmektedir.

Tablo 9. "Sistem Düşüncesi" Disiplini ile İlgili Olarak Müdür, Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farkların Anlamlılık Düzeyi

Disiplin	Görev (I)	Görev (J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Sig.
Sistem Düşüncesi	Müdür	Md. Yrd.	.21	.237*
		Öğretmen	.62	.000*
	Müdür Yardımcısı	Müdür	-.21	.237
		Öğretmen	.41	.001*
	Öğretmen	Müdür	-.62	.000*
	Md. Yrd.		-.41	.001*

*p ≤ .05

Tablo 9 incelendiğinde, müdürler ile müdür yardımcılarında anlamlı bir fark olmadığı (Sig.= .237), öğretmenler ile müdürler arasında (Sig.= .000) ve öğretmenler ile müdür yardımcılarında (Sig.= .001) ise anlamlı fark olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu disiplinle ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması, müdürlerin ortalamasından 0.62, müdür yardımcılarının ortalamasından 0.41 daha düşüktür. Soru bazında bakıldığında 26. soruda müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin birbirine yakın fikirler beyan ettikleri, 29. soruda müdür ve öğretmenlerin birbirinden farklı düşündükleri, 24., 25., 27., 28., 30., 31. ve 32. sorularda öğretmenlerin müdür ve müdür yardımcılardan farklı düşündükleri görülmektedir.

Tablo 10. "Takım Hâlinde Öğrenme" Disiplini ile İlgili Olarak Müdür, Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farkların Anlamlılık Düzeyi

Disiplin	Görev (I)	Görev (J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Sig.
Takım Hâlinde Öğrenme	Müdür	Md. Yrd.	.19	.291
		Öğretmen	.58	.000*
	Müdür Yardımcısı	Müdür	-.19	.291
		Öğretmen	.39	.001*
	Öğretmen	Müdür	-.58	.000*
		Md. Yrd.	-.39	.001*

*p ≤ .05

Tablo 10 incelendiğinde, müdürler ile müdür yardımcıları arasında anlamlı bir fark olmadığı (Sig.= .291), öğretmenler ile müdürler arasında (Sig.= .000) ve öğretmenler ile müdür yardımcıları arasında (Sig.= .001) ise anlamlı fark olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu disiplinle ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması, müdürlerin ortalamasından 0.58, müdür yardımcılarının ortalamasından 0.39 daha düşüktür. Soru bazında bakıldığında 42. soruda müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin birbirine yakın fikirler beyan ettikleri, 38. ve 39. sorularda müdür ve öğretmenlerin birbirinden farklı düşündükleri, 33., 34., 35., 36., 37., 40. ve 41. sorularda öğretmenlerin müdür ve müdür yardımcılarında farklı düşündükleri görülmektedir

Genel olarak müdür ve müdür yardımcılarının birbirine yakın algılara sahip oldukları, öğretmenlerin ise müdür ve müdür yardımcılarında farklı algılara (daha olumsuz yönde) sahip oldukları söylenebilir.

Sonuç ve Öneriler

Okul müdür ve müdür yardımcılarının kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım hâlinde öğrenme ve sistem düşüncesi gibi öğrenen organizasyon disiplinlerine ilişkin algılama düzeyleri, öğretmenlere göre daha yüksektir. Araştırmaya katılanların tümü özellikle kişisel gelişim için daha uygun imkânlar beklediklerini belirtmiş ve belirgin eksiklik olarak da "kişisel ustalık" disiplinini işaret etmişlerdir. Sorunların kaynağını dışarıda görme eğilimi göze çarpmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin sistem düşüncesi ile ilgili algılarının düşüklüğü, ilköğretim okullarında oluşan sonuçlar üzerindeki etkilerini fark etmede yetersiz kalmalarına sebep olmaktadır. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin takım çalışmasına açık olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan zevk aldıklarını belirtmişlerdir. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri kurumlarının amaçlarına inanmaktadırlar. Beklentileri, plânlar yapılırken fikirlerinin alınması ve değerlendirilmesidir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular ışığı altında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için;
 - Buna uygun bir okul kültürü oluşturulmalıdır.
 - Meslekî ve güncel yazılı kaynaklar sağlanmalıdır.
 - Seminer, panel vb. bilimsel içerikli ve mesleğe yönelik toplantıların sayıları artırılmalıdır.
- Okul içinde gelişme amaçlı yeniliklerin üretimi için ortamlar hazırlanmalı ve teşvik edilmelidir.

3. İleriye dönük uzun ve kısa vadeli plânlarda tüm ilgililerden daha fazla görüş alınmalı ve bunlar mutlaka değerlendirilmelerde kullanılmalıdır.
4. Plânların, sorunlar ortaya çıktıktan sonra değil, sorunlar oluşmadan yapılabilmesi için daha detaylı çalışmalar yapılmalıdır.
5. Özellikle sistem düşüncesiyle ilgili bilimsel çalışmalar düzenlenmelidir.
6. Etkinliklerin takım çalışmaları ile gerçekleştirilmesi için uygun ortamlar sağlanmalı ve teşvik edilmelidir.
7. Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine daha fazla alınmalı ve teşvik edilmelidir.

Kaynaklar

- Aydın, İ. P. (2001). Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Baran, H. (1999). Mesleki Teknik Eğitim Veren Liselerin Öğrenen Örgütler Olarak Yapılandırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Braham, B. J. (1998). Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak. (Çev. Ali Tekcan) İstanbul: Rota Yayınları.
- Brestrich, E. T. (2000). Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik. Ankara: Seba Yayınları.
- Çalışlar, A. (1991). Felsefe Sözlüğü. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Çam, S. (2000). Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin Başarısının Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çelik, V. (1997). Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları.
- Ensari, H. (1998). Öğrenen Organizasyon Olarak Okul. M.Ü. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı:10. (97-111)
- Erçetin, Ş. Ş. (1998). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Ertan, Z. (2000). İlköğretim Okullarını Öğrenen Organizasyona Dönüştürmede Yönetici ve Öğretmen Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güçlü, N. (1999). Öğrenen örgütler. Kastamonu Eğitim Dergisi. Cilt 7. Sayı:2. (117-126)
- Kümüş, A. (1998). Öğrenen Organizasyon Olarak Okul. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Reed, H. A. (2001). Ukrop's as Learning Organization: Senge's five Disciplines Realized in a Medium-sized Company (Peter Senge, Virginia). U.S.A. University Of Virginia.
- Öğütveren, Ö. (1998). Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli. Bir Yüksek Öğretim Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, S. (1998). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özden, Y. (1998). Eğitimde Dönüşüm. Ankara: Pegem Yayınları.
- Senge, P. M. (1998). Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması. (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan) İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Şahin, A.E. (1995). Seçilmiş Özel ve Devlet Okullarında Örgütsel Öğrenme Sürecinin Nitel Bir Değerlendirmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, H. (2000). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. Ankara: Yargı Yayınevi.

- Töremen, F. Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Türkoğlu, H. (2002). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yazıcı, S. (2001). Öğrenen Organizasyonlar. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişimin Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Zederayko, G. E. (2000). Variables in Schools Becoming Learning Organizations. U.S.A. University of Montana.

Summary

THE PERCEPTION LEVEL AS REGARDS LEARNING ORGANIZATIONS OF THE PRINCIPALS AND TEACHERS WORKING IN PRIMARY SCHOOLS

Nezahat GÜÇLÜ* Hakan TÜRKOĞLU**

Learning organizations are important structures for each institution which desires to fit in with the quick changes of the modern life. Systems Approach provides to see the mutual connection of the whole nature and the social relations and to distinguish how important this connection is. The individual within this net of relations is in a position both as an effecting and effected agent. Learning organizations are especially important in that they remind one of the power to influence. Providing a suitable environment for personal development it forms an encouraging culture. Within a structure in which self-development of the individuals are respected, there is always a door, left open for the novelties.

The aim of this study is to determine the perception level of the principals and teachers of primary school as regards learning organizations. With the aim to determine the level in question, an investigation has been carried out by the researcher on the school director, one assistant school director and two teachers (totally 240 persons) of 60 school of primary education of the central districts of the province of Ankara, selected at random.

The findings of the study are given below:

1. It has been observed that the school Principals and Vice Presidents perceive the realization levels of the disciplines of learning organizations (personal skills, mental models, shared vision power, learning as team and systematic thinking) better than the teachers.

2. All the people participating in the research have stated that they expect mor appropriate opportunities for personal development; and indicated the discipline of “personal skills” as a clear deficiency.

3. The tendency to look for the sources of the problems outside the school has attracted our attention. The weak perception of the teachers and the directors in systematic thinking causes them to be inefficient in understanding of their own effects on the result formed in the primary education school.

4. It has been seen that the directors and the teachers of the primary education school are open to team work. They have stated that such a work is a pleasure for them.

5. The directors and the teachers of the primary education school do believe in the objectives of their institution. They expect the upper directors to ask for and evaluate their notions.