

SOSYAL BİLGİLER ÖĞRETMENLERİ İLE SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Özlem Bektaş ÖZTAŞKIN*

Rıdvan KÜÇÜKALİ**

Özet

Küresel dünya gittikçe karmaşıklaşmakta ve dinamik bir görünüm kazanmaktadır. Toplumların ve örgütlerin gelişmeler ışığında kendilerini yeniden yapılandırmaları, değişikliklere ayak uydurmaları, iş ve çalışma yaşamını öğrenmeye açık hale getirmeleri, bireysel öğrenmeler kadar örgütsel öğrenmelere gerektiği kadar önem vermeleri zorunluluk haline gelmektedir. Bu bütün içerisinde öğrenen organizasyon olarak okullar, okulları bu boyuta taşıyan öğretmenler son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmamızda sosyal bilgiler öğretmenlerinin ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel öğrenme engellerine ilişkin görüşlerini tespit etmek ve branşlara göre yetersiz görülen durumları karşılaştırma amaçlanmaktadır. Örneklem olarak Erzurum Merkez Aziziye, Palandöken, Yakutiye ilçelerinden rasgele seçilen 10 ilköğretim okulunun her birinde görev yapan, Sosyal bilgiler öğretmenlerine ve Sınıf öğretmenlerine (4-5) veri toplama aracı olarak Örgütsel Öğrenme Engellerini tespit etmek için 40 maddeden oluşan bir anket uygulanmıştır. Sonuç olarak; Sosyal bilgiler öğretmenlerinin ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, hem eğitimsel hem de örgütsel deneyim akışı içerisinde planlama, işbirliği, bilgi paylaşımı, ekip çalışması, mesleki gelişim ve iletişim yapısı açısından farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel öğrenme engelleri, sosyal bilgiler

Giriş

Hızla gelişen ve değişen dünyada, toplumların ve örgütlerin bu gelişmeler ışığında kendilerini yeniden yapılandırmaları, değişikliklere ayak uydurmaları, iş ve çalışma yaşamını öğrenmeye açık hale getirmeleri, bireysel öğrenmeler kadar örgütsel öğrenmelere de gerektiği kadar önem vermeleri zorunluluk haline gelmektedir. Gelecekte var olmak isteyen ve diğer toplum ve örgütlerin önüne geçmek isteyen organizasyonlar, kendi içerisinde yer alan elemanlarını bilgi açısından donanımlı ve sürekli öğrenen kişiler olmaya teşvik etmek zorundadırlar. Öğrenme kapasitelerini en yüksek düzeye çıkarmak isteyen öğrenen örgütler için anahtar nokta “öğrenmek için öğrenmedir”. Öğrenmede; bilgi, gerçekleştirilebilirlik, isteklilik unsurları, stratejik bir önem arz eder (Gökalp, 2005, 2).

* Yrd. Doç. Dr. *Erzincan Üniversitesi, Tercan Meslek Yüksekokulu, Erzincan*

** Yrd. Doç. Dr. *Atatürk Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Erzurum*

Değişim ve gelişim öğrenen organizasyonların temel amacıdır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için örgütü her yönüyle değişim ve gelişim koşullarına adapte etme çabası içerisinde olmak gerekmektedir. Bu adaptasyon süreci iki şekilde gerçekleşmektedir; içsel ve dışsal. “Örgütün sürekli değişen çevreyle başa çıkması, örgütün ana misyonu ve ona ulaştırılacak örgüt yapısı, ödüllendirme sistemleri, otorite sistemi gibi araçlarını seçmesi, üyelerin amaçlarına ne derece ulaştıklarını belirlemeye yarayan kriterlerin ve uygun bilgi ve kontrol sistemlerini oluşturması, amaçlara ulaşmadığı takdirde gerekli düzeltme işlemlerine gidilmesi ile ilgili faaliyetleri dışsal, örgüt içerisinde kullanılan ve haberleşme metodunun teşhisine yarayan dil ve kavramların oluşturulması ve teşhisi, örgütün içerisindeki üyeler ve gruplar için oluşturulmuş kriterlerin statü, mevki gibi örgüt içi durumu belirleyen kriterlerin güç kazanma, koruma ve kaybetme kurallarının açıklanması, dostluk, arkadaşlık, sevgi gibi kişilerarası sosyal ilişkilerin tanımlanması ve ödüllendirme ve cezalandırma gerekçelerinin belirlenmesi ise içsel adaptasyon ile ilgilidir” (İrmiş, 1995, 97). Örgüt elemanları örgütsel beklentileri doğrultusunda, devamlı olarak örgüt hakkında duygu, düşünce ve eylemlerinde değişiklik yaparlar. Bu değişiklikler, örgütsel faaliyetlere, teori ve sistemlere yansyarak kurumlaştığında örgütsel öğrenme gerçekleşmiş olur. Çevredeki belirsizlik arttıkça örgütlerin bu belirsizlikleri ortadan kaldırmak için öğrenme ihtiyaçları da artar. Örgütsel öğrenmenin önemli bir amacı da bu ihtiyaçlar çerçevesinde örgütün çevreye uyumunu sağlamaktır (Öncül, 1995, 25).

Öğrenen örgütlerde örgüt kültürü büyük önem taşır. Edgar ve Schein’e göre örgüt kültürü; “dışsal adaptasyon ve içsel uyum problemleri ile başa çıkmak için belirli bir grup tarafından ortaya çıkarılmış, keşfedilmiş olan ve bu problemleri algılamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için yeni üyelere doğru bir yol bularak öğretilen örgüt için kıymetli varsayımlar modeli” (İrmiş, 1995, 97), “iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite, sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümü”. Chester I. Bernard’a göre ise;” iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan bir sistem” tanımlanmaktadır. Her örgüt kendi çalışmalarına bağlı olarak bir takım çıktılar üretir ve bu çıktılar başka örgütler tarafından kullanılabilir. Yani bir örgütün çıktısı, başka bir örgütün girdisi olabilir (Karcioğlu, 1997, 41). Ayrıca örgüt çalışanlarının, içinde buldukları örgüte olan güvenleri de çok önemlidir. Örgütsel güven, bireyin risk içeren durumlarda dahi örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalarına karşı olumlu beklentiler taşımasını ve kendisinin örgüt tarafından desteklenmesini gerektirir. Bireyin algısı örgütün sağladığı desteğe göre değişir. Örgüt elemanları yöneticilerin doğru sözlü ve sözünün arkasında duracağına yönelik olumlu inanca sahiptir. Örgütsel güven, örgüt elemanlarının birbirine bağlılıklarını gerektirir. Bu da başarı verimliliğini, işbirliğini, dayanışmayı, değişimi ve dönüşümü artırmakta etkili olmaktadır (Arslan, 2009). Birlikte yapılan bu tür çalışmalar sinerjiyi ortaya çıkaracak özelliklere sahip olmalıdır. Bu anlamda sinerjinin temel dinamiklerini karşılıklı anlama ve anlaşma, açık iletişim, karşılıklı güven, karşılıklı destek, bireylerarası farkların etkili yönetimi, takımın seçici kullanımını, liderlik şeklinde sıralayabiliriz. Çalışanlar gerçek düşüncelerini rahatlıkla söyleyebildikleri, saydamlığın bulunduğu, işbirliğinin ve yakın dostluğun kendilerine sunulduğu ortamlarda açığa çıkardıkları söylenebilir. Bu durum çalışanları, deneyimlerini ve sezgilerini ortaya koymalarına, kuşkularını açık bir şekilde dile getirmelerine imkân sağlayarak yeni hedef ve projelerin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir (Töremen, 2010). Bu da sürekli kişilerin kendilerini yenilemeleriyle müm-

kün olacaktır. Bu da sürekli bir eğitime mümkün olmaktadır. Sürekli öğrenen insanlar öğrenen örgütlerin gelişimsel yönünü oluşturur. Dinamik ve güçlü stratejilerin sürekli öğrenme ile birleştirilmesi ile örgütün güncelliği önem kazanmaktadır. Aynı zamanda bilgi üreten, kavrayan ve uygulayan örgütteki bireylerin, öğrenme kabiliyet ve performansları, çağcıl gereklerle özdeşleşerek bulunduğu durumundan daha öteye geçme fırsatını sağlar. Sürekli öğrenme kapsamında öğrenen toplum; verimlilik, toplumsal değişim, örgütün geliştirilmesi, öğrenme ağları, eğitilmiş toplum, yurttaşlık ve hakkaniyet gibi kavramları içine alır (Duman, 2003). Bu çerçevede örgütler; teknoloji, küreselleşme, rekabet, değişim ve hız fonksiyonlarını elde etmek için mücadele etmek zorundadırlar (Töremen, 2002).

Ayrıca örgüt sağlığı, örgütün psiko-sosyal durumunu gösterir. Çalışanların motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal araçları şu şekilde sıralayabiliriz. Çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Örgüt sağlığında örgütlerin sağlıklı veya sağlıklı olmayan değişim ve yenileşme için bir belirtidir (Buluç, 2008). Kısaca sağlıklı bir eğitim kurumu; “teknik, yönetsel ve kurumsal düzeylerini uyumlu bir bütün haline getirmiş, anlamsal ve araçsal ihtiyaçlarını başarıyla karşılayan dıştan gelen yıkıcı etkilerle baş eden ve enerjisini kendi misyonuna yönlendiren öğrenen bir kurumdur (Altun, 2001)”. Bunun yanı sıra örgüt için hayati öneme sahip bir unsur olan örgütsel iletişimi de unutmamak gerekir. Örgüt içinde iletişimin ast ve üstlerle diyaloglar çerçevesinde çeşitli konularda görüş ve düşüncelerini iletme arzusunun iyi bir atmosferde gerçekleşmesi, çalışanları daha etkin ve verimli olmaya sevk eder. Örgütsel iletişimi engelleyen faktörler; kültürel farklılıklar, yeterince geri beslemenin olmayışı, statü farkı, mesaj alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği, fazla bilgi yüklenmesi, elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar, fiziksel koşullar, güvensizlik, örgütsel hatalar, kişisel farklılıklar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004) olarak sınıflandırmıştır.

Tabi ki bunların yanı sıra öğrenen organizasyonlarda öğrenmenin sağlanabilmesinde lider rolü ve stilleri son derece büyük önem taşımaktadır. Yenilenen ve gelişen aynı zamanda kendini geleceğe taşımayı amaçlayan bir örgütte liderin temel görevi öğrenmeyi bir örgüt kültürü haline getirmek, tüm organizasyonun öğrenmeye, araştırmaya ve yeniliklere daha olumlu bakmasını sağlamaktır. Öğrenen organizasyon olarak okullarda ise liderler, tasarımcı, yönetici ve öğretmenlik rollerini birlikte üstlenmektedir. Lider bunu gerçekleştirmek için tüm öğrenme modellerini gerekiyorsa işe koymak zorundadır. Bu şekilde gereken her türlü liderlik özellikleriyle donatmış liderler, öğrenme ortamlarını da başarıyla oluşturabilirler (Tuna ve Çakırer, 2008, 260).

Örgütün işleyişi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişim ve iletişimin niteliği önemlidir. Örgütsel iletişim, örgütün devamlılığına ve hızla değişen toplumsal düzene, teknolojik gelişmelere, içerisinde yer aldığı çevreyle aralarında gerekli ilişkilerin kurulup devam ettirilmesine, çevresine uyum sağlamasına ve sürekli değişimine imkân veren bir süreçtir. Bunun için örgütler tek yönlü iletişim yerine çift yönlü iletişimi sağlamak zorundadırlar. Ancak bu şekilde bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilirler (Bayrak, 1995, 35).

Örgütler kendilerini yenileyemedikleri zaman güçlerini kaybederler. Bunda en büyük etken örgüt yöneticilerinin yetersizliğidir. Bunun için öncelikli olarak örgüt yöneticilerinin kendilerini yenilemeleri gerekir. Bu durum örgüt içerisinde yetersizleşen kişileri ortaya çıkartmaktadır.

Türkmen'e göre yönetimde yetersizleşen kişilerin sergiledikleri bazı tutum ve davranışlar ise şunlardır;

- ▶ Örgütün baskısı altında kendini ezik hissetmek,
- ▶ Tasarruf düşüncesinin temel misyon haline gelmesi,
- ▶ Örgütü çalışanlardan koruma ihtiyacı içinde olma (güvensizlik),
- ▶ Algılama ve kavramada yetersizleşme,
- ▶ Değişimin yönetimi ve yeni yöntemlerin uygulanmasında başarısızlık,
- ▶ Düşük performans ve genel standartların altında kalma,
- ▶ Başarısızlığı kendi dışındaki faktörlere bağlama,
- ▶ Örgütün imajını geliştirme ve temsil etme yeteneğinin olmaması veya kalmaması,
- ▶ Değişime ayak direme veya değişimi şiddetle savunma,
- ▶ Biçimsel göstergelere aşırı önem verme (1995, 75).

Problem Durumu

Öğrenen örgütler olarak okullarda görev yapan öğretmenlerin öğrenen örgüt felsefesini uygulayabilmeleri için "öğrenen örgütler" özelliklerine ilişkin örgütsel bağlılık, örgütsel sosyalleşme, kolaylaştırıcı liderlik, takım çalışması, örgütsel güven, sinerji, örgütsel kültür, sürekli eğitim, örgütsel değişim, örgüt sağlığı, örgütsel iletişim gibi boyutlara dahil olmaları gerekmektedir. Ancak öğretmenlerin branş durumlarının okulla ilişkilerini ve beklentilerini etkilediği öngörülmektedir. Bu bakıştan çalışmamızda örgütsel öğrenme engellerine ilişkin sosyal bilgiler öğretmenlerinin ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri karşılaştırılmıştır. Özellikle sınıf öğretmenleri ile sosyal bilgiler öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine göre kendilerini daha fazla yenilemeleri gerektiği düşünülmektedir. Okullarda görev yapan sosyal bilgiler öğretmenlerinin ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel öğrenme açısından bakış açılarına göre güçlü ve zayıf boyutlarının incelenerek hem örgütsel öğrenmede yaşanan engellerin tespit edilmesi hem de "öğreten okul" dan "öğrenen okula" geçişte farklılıkların tespit edilerek engellerin kaldırılmasına imkan sağlayacağı düşünülmektedir.

Amaç

Bu araştırmanın amacı Örgütsel Öğrenme Engellerine (ÖÖE) ilişkin etkenleri dikkate alarak Sosyal bilgiler öğretmenlerinin ve Sınıf öğretmenlerinin görüşlerini karşılaştırmaktır. Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Sosyal bilgiler öğretmenlerin ve Sınıf öğretmenlerinin öğrenen örgüt olarak okul içerisinde gelişim ve değişim boyutundaki engelleri nelerdir?
2. Okul yaşamının bir parçası olarak mesleki fikirleri paylaşmada Sosyal bilgiler öğretmenlerin ve Sınıf öğretmenlerinin rolü nedir?
3. Okulun ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda Sosyal bilgiler öğretmenlerinin ve Sınıf öğretmenlerinin rolü nedir?

Yöntem

Bu araştırmada, betimsel araştırma yöntemlerinden tarama modeli (Survey) kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme alandaki literatür tarandıktan sonra araştırmanın kuramsal yapısı oluşturulmuştur. Araştırmada; Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick tarafından geliştirilen ve Nejat Basım, Harun Şeşen, Cem Harun Meydan (2010) tarafından tasarlanan "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire" ölçeği, Michel O'Brain'in geliştirmiş olduğu ve Chris Townsend tarafından uyarlanmış "Learning Organizations Personal Practices Profile (2010)" ölçeği, Nezahat Güçlü ve Hakan Türkoğlu (2003)'nün geliştirmiş olduğu "Okul Müdürlerinin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algılarının Analizi" ölçeğinden yararlanılmıştır. Gerekli veriler

oluşturulmuş olan anket yardımı ile toplanmıştır. Araştırma soruları 2010–2011 bahar döneminde okul yönetimlerine verilerek, onlardan okullardaki sosyal bilgiler öğretmenleri ile 4. ve 5. sınıfı okutan sınıf öğretmenlerine dağıtılmaları istenmiştir. Öğretmenlere verilen anketler bir hafta sonra toplanmıştır. Buradan elde edilen sonuçlar betimsel istatistik yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2010–2011 eğitim-öğretim yılında Erzurum Merkez Aziziye, Palandöken, Yakutiye ilçelerinde bulunan 79 ilköğretim okulundan rasgele seçilen 10 ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Bu okullarda Aziziye merkez ilçede 16, Palandöken merkez ilçede 47, Yakutiye merkez ilçede 66, toplam 129 sosyal bilgiler öğretmeni görev yapmaktadır. Ayrıca bu ilçelerde 4. ve 5. sınıfı okutan sınıf öğretmeni olarak ise Aziziye merkez ilçede 157, Palandöken merkez ilçede 245, Yakutiye merkez ilçede 318, toplam 720 sınıf öğretmen görev yapmaktadır. Bu okullar ve öğretmenler evreni temsil edecek sayıdadır. Araştırmanın örneklemini seçtiğimiz bu ilköğretim okullarında görev yapan 30 sosyal bilgiler öğretmeni ile 50 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma verisini elde etmek için geliştirilen anket bu okullarda görev yapan 100 öğretmene dağıtılmış 95 anketin dönüşü sağlanmış olup, bunlardan 80 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama aracını geliştirmek için önce ilgili literatür taranmıştır. Elde edilen bilgilere dayanarak araştırmaya yönelik anket geliştirilmiştir. I. Bölümde Sosyal Bilgiler öğretmenleri ile Sınıf öğretmenlerine 4 soruluk kişisel bilgiler sorulmuştur. II. Bölümde Örgütsel Öğrenme Engelleri'ni tespit etmeye yönelik 7 bölümden oluşan 40 madde yer almıştır; *a.Süreklili Öğrenme*; 5 madde, *b.Diyalog ve Araştırma*;5 madde *c.Takım Halinde Öğrenme*; 5 madde; *d.Paylaşımçı Sistemler*; 5 madde; *e.Güçlendirilmiş Çalışanlar*; 5 madde, *f.Sistemler Arası Bağlantı*; 5 madde, *g.Destekleyici Liderlik ve Paylaşılan Vizyon*;10 maddeden oluşturulmuştur. Verilerin çözümlenmesinde, Likert tipi 5'li derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin verdikleri yanıtların puanları, "kesinlikle katılmıyorum"(1), "katılmıyorum"(2), "kararsızım"(3), "katılıyorum"(4) ve "kesinlikle katılıyorum"(5) olarak puanlanmıştır. Verilerin analizinde frekans (f), yüzde (%) ve aritmetik ortalama (x) ve standart sapma (ss) değerleri kullanılmış, sonuçlardan elde edilen puanlar ile cinsiyet, sosyal bilgiler öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri arasındaki ilişki, ilişkisiz (Bağımsız) örneklem t-testi (Independent Samples t-test) ile analiz edilmiştir. Analizlerde $p < .05$ ve $p < .01$ anlamlılık düzeyi kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada yer alan ÖÖE ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach %) değeri ,900'dır. Kullandığımız bu anket Cronbach % değeri $0.60 \geq$ olduğu için güvenilirdir.

Bulgular

Bu kısımda elde edilen verilere göre okul yöneticileri ve sosyal bilgiler öğretmenlerinin öğrenen organizasyona ilişkin görüşleri tablolastırılarak yorumlanmıştır.

Kişisel Bilgiler;

1. Araştırmaya katılan Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin; % 36,7'si kadın, % 63,3'ü erkektir. Sınıf öğretmenlerinin; % 40'ı kadın, % 60'ı erkektir.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet yıllarına göre; 1–5 yıl arası % 22, 5–10 yıl % 16, 10–15 yıl % 25, 15–20 yıl % 11, 20 yıl üstü ise % 26'dır.
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları ise; 20–30 arası % 26, 30–40 arası % 28, 40–50 arası % 20, 50 üstü ise % 26'dır.

Kişisel veriler başka bir çalışmada değerlendirilecektir.

Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Ve Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Engellerine İlişkin Görüşleri

Tablo 1. Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin ve Sınıf Öğretmenlerinin ÖÖE'ne İlişkin Görüşleri

	Branş durumları	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği		Sınıf Öğretmenliği		Sosyal Bilgiler Öğretmenleri Sınıf testi		
		ss	X	ss	X	t	p	
	Maddeler							
a. Süreklili Öğrenme	1	Örgüt elemanları, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.	1,07	3,43	1,29	3,10	1,184	,240
	2	Örgüt elemanları, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları kişileri yeteneklerine göre rahatlıkla tanımlayabilir.	,504	2,23	1,04	3,18	-4,645	,000**
	3	Örgüt elemanları yeni öğrendiklerini birbirleriyle paylaşırlar.	,702	3,70	1,12	3,42	1,224	,224
	4	Örgüt elemanları, öğrenmelerini geliştirecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.	,88	1,90	1,12	2,56	-2,737	,008**
	5	Örgüt elemanlarına öğrenmeleri için yeterli zaman tanınır.	,78	3,00	,89	3,34	-1,719	,090
b. Diyalog ve Araştırma	6	Örgüt elemanları, birbirine dürüst ve açık bir şekilde geri dönüş verir.	,93	3,50	1,14	3,08	1,701	,093
	7	Örgüt elemanları, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü sorar.	,85	3,56	1,10	3,36	,879	,382
	8	Örgüt elemanları, "neden" sorusunu açıklıkla sorabilir.	,86	3,26	1,01	3,30	-,150	,881
	9	Örgüt elemanları, birbirine saygılıdır.	,72	3,60	1,11	3,46	,616	,540
	10	Örgüt elemanları, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.	,77	2,40	,98	2,76	-1,717	,090
c. Takım Halinde Öğrenme	11	Yöneticiler kendi bölümlerini önceden belirlenmiş olan, hedefler ve ihtiyaçlar doğrultusunda düzenleme serbestisi ne sahiptir.	,72	2,43	,91	2,94	-2,585	,012*
	12	Yöneticiler tüm üyelerine buldukları pozisyona bakılmaksızın eşit davranır.	,85	3,63	,83	3,00	3,267	,002**
	13	Yöneticiler hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştıklarına odaklanırlar.	,70	2,70	,78	2,28	2,411	,018*
	14	Yöneticiler elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.	,48	2,10	1,29	2,46	-1,458	,149
	15	Tüm örgüt üyeler, önerilerinin üst düzey yöneticiler tarafından dikkate alınacağından emindirler.	,52	2,00	,83	2,90	-5,280	,000**
d. Paylaşım Sistemleri	16	Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.	,56	2,43	,91	3,02	-3,162	,002**
	17	Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.	,76	3,03	,78	2,46	3,185	,002**
	18	Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.	,89	2,53	,96	2,80	-1,224	,225
	19	Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	,89	3,40	,99	3,16	1,082	,282
	20	Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirilmesini yapar.	,61	3,03	1,00	2,88	,755	,452
e. Güçlendirilmiş Çalışanlar	21	Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	1,14	2,26	1,30	2,34	-,255	,800
	22	Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.	,73	1,86	,98	2,66	-3,832	,000**
	23	Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde, kontrol sahibi olmalarını sağlar.	,776	2,86	,92	3,14	-1,355	,179
	24	Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.	,67	1,43	1,09	2,54	-4,995	,000
	25	Kurumum, farklı bölümlerin vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.	,63	3,06	,79	2,84	1,328	,188

◆ Özlem Bektaş Öztaşkın / Rıdvan Küçükali

f. Sistemler Arası Bağlantı	26	Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.	,72	3,60	,94	2,92	3,389	,001
	27	Kurumum, tüm çalışanları astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.	,63	1,26	,94	3,08	-9,305	,000
	28	Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	,49	1,36	,97	2,52	-6,033	,000
	29	Kurumum, ortak ihtiyaçların karşılamak için farklı organizasyonlar ve kurumlarla birlikte çalışır.	1,074	3,50	,89	3,02	2,156	,034*
	30	Kurumum, çalışanlarının bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.	,77	2,40	1,11	2,76	-1,556	,124
g. Destekleyici Liderlik ve paylaşılan Vizyon	31	Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.	,81	3,53	,90	3,40	,661	,510
	32	Liderler, kurumun hedefleri, gelecekte ilgili planlar ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.	,74	3,70	,95	3,22	2,353	,021*
	33	Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.	,85	2,56	1,05	3,10	-2,342	,022*
	34	Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.	,94	2,73	1,08	2,04	2,897	,005**
	35	Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.	1,26	2,66	,94	3,36	-2,792	,007**
	36	Kurumum, çalışanları arasında sinerji yaratarak kurumun vizyonuna katkı yapmayı teşvik eder.	,50	1,53	,72	2,86	-8,767	,000**
	37	Kurumumda ileriye yönelik planlar hazırlanırken görüşlerimiz sorulur.	,70	1,70	,99	2,54	-4,056	,000**
	38	Kurumumuzun amaçları açıktır ve doğrudur.	,66	3,66	,89	3,32	1,847	,069
	39	Kurumumuzun amaçları çalışanlarının amaçları ile uyumludur.	,55	2,20	,74	3,12	-5,857	,000**
	40	Kurumumuzun elemanları kurumun amaçlarına inanmaktadır.	,81	1,43	1,30	2,34	-3,423	,001**

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tabloya göre tüm faktörlerin genel aritmetik ortalaması =2,94, standart sapması ise; ss=,468'dir. Bu dağılımdaki ortalamalar öğretmen tasnifine göre sosyal bilgiler öğretmenlerinde =2,68, ss=,27, sınıf öğretmenlerinde ise; =2,91, ss=,49'tür. Geliştirilen ÖÖE ölçeğine göre sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin sosyal bilgiler öğretmenlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

Örgüt elemanları, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları kişileri yeteneklerine göre rahatlıkla tanımlayabilir [t(78)=-4,645, p(,000)<01], Örgüt elemanları, öğrenmelerini geliştirecek her türlü maddi ve manevi desteği görür [t(78)=-2,737, p(,008)<01], Yöneticiler tüm üyelerine buldukları pozisyona bakılmaksızın eşit davranır [t(78)=3,267, p(,002)<01], Tüm örgüt üyeleri önerilerinin üst düzey yöneticiler tarafından dikkate alınacağından emindirler [t(78)=-5,280, p(,000)<01], Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar [t(78)=-3,162, p(,002)<01], Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir [t(78)=3,185, p(,002)<01], Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar [t(78)=-3,832, p(,000)<01], Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar [t(78)=2,897, p(,005)<01], Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar [t(78)=-2,792, p(,007)<01], Kurumum, çalışanları arasında sinerji yaratarak kurumun vizyonuna katkı yapmayı teşvik eder [t(78)=-8,767, p(,000)<01], Kurumumda ileriye yönelik planlar hazırlanırken görüşlerimiz sorulur [t(78)=-4,056, p(,000)<01], Kurumumuzun amaçları çalışanlarının amaçları ile uyumludur [t(78)=-5,857, p(,000)<01], Kurumumuzun elemanları kurumun amaçlarına inanmaktadır [t(78)=-3,423, p(,001)<01], düzeyinde, Yöneticiler kendi bölümleri-

ni önceden belirlenmiş olan, hedefler ve ihtiyaçlar doğrultusunda düzenleme serbestisine sahiptir [t(78)=-2,585, p(,012)<.05] Yöneticiler hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştıklarına odaklanırlar [t(78)=2,411, p(,018)<.05], Kurumum, ortak ihtiyaçların karşılamak için farklı organizasyonlar ve kurumlarla birlikte çalışır [t(78)=2,156, p(,034)>.05], Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır [t(78)=2,353, p(,021)<.05], Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir [t(78)=-2,342, p(,022)<.05], düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Boyutlara göre değerlendirildiğinde ise;

a-Sürekli Öğrenme boyutunda; 2.madde sadece sosyal bilgiler öğretmenleri (2,23) tarafından engel olarak görülürken 4.madde her iki grupta da (1,90–2,56) tarafından bir engel olarak görülmüştür.

b-Diyalog ve Araştırma boyutunda; 10.madde her iki grupta da (2,40–2,76) engel olarak görülmüştür.

c-Takım Halinde Öğrenme boyutunda; 11.madde (2,43–2,94), 13.madde (2,70–2,28), 14.madde (2,10–2,46), 15.madde (2,00–2,90) her iki grupta da engel olarak görülmüştür.

d-Paylaşımçı Sistemler boyutunda; 16.madde sadece sosyal bilgiler öğretmenleri (2,43), 17.madde (2,46) ve 20.madde (2,88) sadece sınıf öğretmenleri (2,40) tarafından engel olarak görülürken 18.madde (2,53–2,80), her iki grup tarafından engel olarak görülmüştür.

e-Güçlendirilmiş Çalışanlar boyutunda; 21.madde (2,26–2,34), 22.madde (1,86–2,66), 24.madde (1,43–2,54) her iki grup tarafından engel olarak görülürken, 23.madde sadece sosyal bilgiler öğretmenleri (2,86) tarafından, 25.madde sadece sınıf öğretmenleri (2,84) engel olarak görülmüştür.

f-Sistemler Arası Bağlantı boyutunda; 26.madde sadece sınıf öğretmenleri (2,92), 27.madde sadece sosyal bilgiler öğretmenleri (1,26) tarafından engel olarak görülürken, 28.madde (1,36–2,52) ve 30.madde (2,40–2,76) her iki grupta da engel olarak görülmüştür.

g-Destekleyici Liderlik ve Paylaşılan Vizyon boyutunda ise; 33.madde (2,56), 35.madde (2,66) ve 39.madde (2,20) sadece sosyal bilgiler öğretmenleri, 34.madde (2,73–2,04), 36.madde (1,53–2,86), 37.madde (1,70–2,54), 40.madde (1,43–2,34) her iki grup tarafından engel olarak görülmüştür.

Branşlar arasındaki değerler karşılaştırıldığında;

Sosyal Bilgiler öğretmenlerinin görüşlerinde; 4.maddede örgüt elemanlarının, öğrenmelerini geliştirecek her türlü maddi ve manevi desteği görmesi (1,90), 10.maddede örgüt elemanlarının, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcaması (2,40), 11.maddede yöneticiler kendi bölümlerini önceden belirlenmiş olan, hedefler ve ihtiyaçlar doğrultusunda düzenleme serbestisine sahipliği durumu (2,43), 13.maddede yöneticilerin hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştıklarına odaklanması (2,70), 14.maddede yöneticilerin elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirilmesi (2,10), 15.maddede tüm örgüt üyelerinin, önerilerinin üst düzey yöneticiler tarafından dikkate alınacağından emin olması (2,00), 16.mad-

dede kurumun, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlaması (2,43), 21.maddede kurumun, çalışanların inisiyatif almasını onaylaması (2,26), 22.maddede kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunması (1,86), 23.maddede kurumun, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde, kontrol sahibi olmalarını sağlaması (2,86), 24.maddede kabul edilebilir risk alan çalışanları desteklenmesi (1,43), 27.maddede tüm çalışanların astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik etmesi (1,26), 28.maddede alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurması (1,36), 30.maddede Kurumun, çalışanlarının bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik etmesi(2,40), 33.maddede liderlerin, astlarını yetiştirmek için çaba göstermesi (2,56), 34.maddede liderlerin, sürekli olarak öğrenme için fırsat araması (2,73), 35.maddede liderlerin, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlaması (2,66), 36.maddede çalışanlar arasında sinerji yaratarak kurumun vizyonuna katkı yapmayı teşvik etmesi (1,53), 37.maddede ileriye yönelik planlar hazırlanırken görüşlerin sorulması (1,70), 39.maddede kurumun amaçlarının çalışanlarının amaçları ile uyumlu olması (2,20), ve 40.maddede elemanların kurumun amaçlarına inanması (1,43), hususlarının yeterli düzeyde gerçekleşmediği göze çarpmaktadır.

Sınıf öğretmenlerinin görüşlerinde; 4.maddede örgüt elemanları, öğrenmelerini geliştirecek her türlü maddi ve manevi desteği görmesi (2,56), 10.maddede örgüt elemanlarının, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcaması (2,76), 11.maddede yöneticilerin kendi bölümlerini önceden belirlenmiş olan, hedefler ve ihtiyaçlar doğrultusunda düzenleme serbestisine sahiplik durumu (2,94), 13.maddede yöneticilerin hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştıklarına odaklanması (2,28), 14.maddede yöneticilerin elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirilme durumu (2,46), 15.maddede tüm örgüt üyeler, önerilerinin üst düzey yöneticiler tarafından dikkate alınacağından emin olması (2,90), 17.maddede kurumun, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla vermesi (2,90), 20.maddede kurumun, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapması (2,88), 21.maddede kurumun, çalışanların inisiyatif almasını onaylaması (2,34), 22.maddede kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunması (2,66), 24.maddede kurumun, kabul edilebilir risk alan çalışanları desteklemesi (2,54), 25.maddede kurumun, farklı bölümlerin vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapması (2,84), 26.maddede kurumun, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik etmesi (2,94), 28.maddede kurumun, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurması (2,52), 30.maddede kurumun, çalışanlarının bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik etmesi (2,76), 34.maddede liderlerin, sürekli olarak öğrenme için fırsat araması (2,04), 36.maddede kurumun çalışanları arasında sinerji yaratarak kurumun vizyonuna katkı yapmayı teşvik etmesi (2,86), 37.maddede kurumda ileriye yönelik planlar hazırlanırken görüşlerin sorulması ve dikkate alınması (2,54), 40.maddede kurumun elemanlarının kurumun amaçlarına inanması (2,34), hususlarının yeterli düzeyde gerçekleşmediği göze çarpmaktadır.

Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinde en düşük değerler; 4.maddede örgüt elemanlarının, öğrenmelerini geliştirecek her türlü maddi ve manevi desteği görmesi (1,90), 15.maddede tüm örgüt üyelerinin, önerilerinin üst düzey yöneticiler tarafından dikkate alınacağından emin olması (2,00), 22.maddede kurumun, çalışanlara görev verir-

ken çeşitli seçenekler sunması (1,86), 24.maddede kurumun, kabul edilebilir risk alan çalışanları desteklemesi (1,43), 27.maddede kurumun, tüm çalışanları astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik etmesi (1,26), 28.maddede kurumun, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurması (1,36), 36.maddede kurumun, çalışanları arasında sinerji yaratarak kurumun vizyonuna katkı yapmayı teşvik etmesi (1,53), 37.maddede kurumda ileriye yönelik planlar hazırlanırken görüşlerin sorulup ve bu görüşlerin dikkate alınması (1,70), 40.maddede kurumun elemanlarının kurumun amaçlarına inanması (1,43), olarak ortaya çıkmıştır. *En yüksek değerler ise*; 3.maddede örgüt elemanlarının yeni öğrendiklerini birbirleriyle paylaşması (3,70), 32.maddede liderlerin, kurumun hedeflerini, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşması (3,70), olarak sıralanmaktadır.

Sınıf Öğretmenlerinde en düşük değerler; 13.maddede yöneticilerin hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştıklarına odaklanması (2,28), 14.maddede yöneticiler elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirmesi (2,46), 21.maddede kurumun, çalışanların inisiyatif almasını onaylaması (2,34), 34.maddede liderlerin, sürekli olarak öğrenme için fırsat aramaları (2,04), olarak ortaya çıkmıştır. *En yüksek değerler ise*; 3.maddede örgüt elemanlarının yeni öğrendiklerini birbirleriyle paylaşması (3,42), 8.maddede örgüt elemanlarının, "neden" sorusunu açıklıkla sorabilmesi (3,46), olarak sıralanmaktadır.

Tartışma

Bu araştırmada hem sosyal bilgiler öğretmenlerine hem de sınıf öğretmenlerine göre; örgüt elemanları olarak öğretmenlerin öğrenmelerini geliştirecek her türlü maddi ve manevi desteğin sağlanması ve ödüllendirilmesi durumu yetersizlik göstermektedir. Öğretmenler eğitim-öğretim dönemi içerisinde gerek kurum müdürleri gerekse denetim sonuçlarında çalışmalarını teşvik edici bir takım desteklere gereksinim duymaktadırlar. Ödüllendirme ve teşvik öğretmenleri sonraki süreçte gerçekleştirecekleri işlerde motivasyonlarını ve performanslarını doğrudan etkilemektedir. Okul müdürleri olumlu davranışların pekiştirilmesi ve takdir edilmesi konusunda dikkat etmelidirler. Öğretmenlerin çalışmalarının fark edilmesi ve bunun yöneticileri tarafından dile getirilmesi öğretmenleri manevi olarak üst düzey gelişimsel özelliklere doğru itmektedir. Ancak çalışmamızda bu duruma gereken önemin verilmediği görülmüştür. Balcı'ya göre, eğitim ve öğretim ortamlarında "ceza" yerine, çağdaş yönetim biçiminin "yönetimsel disiplin aracı" olan "ödül" anlayışı benimsenmelidir. Öğretmenlerin sağlıklı bir ortamda başarılı bir şekilde çalışabilmesi, çalışma ortamındaki "huzur ve iyi ilişkiler" in oluşturulmasına bağlıdır (1991, 125). Kocabaş ve Karaköse'ye göre ise, öğretmenlerin en yoğun olarak yaşadığı problemlerden birisi okul içindeki olumlu hareketlerinin yeterince takdir edilmemesidir. Yapılan hatalar diğer öğretmenlerin bulunduğu ortamda küçük düşürücü eleştirilerle değerlendirilmemeli, ceza gibi yöntemlere başvurulmamalı, çalışanlar arasında eşitlik ilkesi her zaman dikkate alınmalıdır. Okul müdürleri, örgütsel motivasyonlarını artırıcı ve doyuma ulaşabilmelerini sağlayıcı iki yönlü iletişimi sağlıklı bir şekilde sağlayarak sorunlara eğilmelidir. Aynı zamanda öğretmenlerin meslekî gelişimlerini, yeni bilgi ve beceriler edinmelerine yardımcı olarak onları cesaretlendirmeli, bu tür çabalarına destek olmalı ve ilgi göstermelidir (2006, 10).

Örgütsel öğrenme kapsamında bireylerin yaptıkları işi sürdürmeye ve çalışmaya iten içsel motivasyonun yanı sıra öğretmenlere verilen ödül ve cezalar, yöneti-

ci, öğrenci ve ailelerden aldıkları sosyal destek ve cesaretlendirmeler dışsal motivasyon kaynaklarıdır. Motivasyonun olumsuz yönetici tutumları ile gerçekleşmemesi örgüt içinde çalışanların pek çok sorunla karşı karşıya kalmalarına sebep olacağı gibi öğretmenlerin stres yaşamalarına ve tükenmişlik sendromu geliştirmelerine yol açmaktadır (Yazıcı, 2009, 40). Akşit'e göre, yöneticiler özellikle geri bildirim görüşmelerinde astların geçmiş başarıları ile ilgili olarak iyi-kötü, olumlu-olumsuz gibi bireyin gelişimini, kendini yenilemesini ve özgüvenini olumsuz etkileyecek yargısal terimler kullanmamalıdır. Süreçte değerlendirme yapılırken geçmiş performans üzerinde durulmaktansa, personele yeterli olmadıkları alanlarda nasıl gelişme sağlayabilecekleri hakkında bilgiler verilmesi daha iyi sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayacaktır (2006, 92).

Çalışmamızda her iki grup branş öğretmenine göre de kurum yöneticisi alınan kararlarda çalışanların moralinin göz önünde bulundurulması, elemanların kurumun amaçlarına inanması, ileriye yönelik planlar hazırlanırken görüşlerin sorulup ve bu görüşlerin dikkate alınması, yöneticilerin elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirmesi ve çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunması, kurumun çalışanların inisiyatif almasını onaylaması hususlarına yeterince dikkat etmemektedirler. Oysa, toplam kalite sürecindeki bir kurumun işgörevlilerin moral ve motivasyon düzeylerini arttırmak asıl hedeflerinden birisi olmalıdır (Çelik ve Duran, 2011,16). Satıcı ve Dayan'ın yaptığı araştırmaya göre; "yeterli ve adil bir ücret dağılımı, kişisel gelişim ve saygı, başarılı olanların takdir edilmesi, adil bir disiplin düzeni, açık iletişim, kararlara etkin katılım, çift yönlü bilgi alışverişi, başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması" gibi faktörler öğretmenlerin motivasyonunu arttırmaktadır. Okul içerisinde öğretmenlerin kararların alınma sürecine eşlik ettirilmeleri örgütsel bağlılığı ve motivasyonun artışı ve öğretmenlerin yönetsel sürece katkısı sağlanmaktadır (2010, 10). Özellikle okul temelli yönetim yaklaşımında bu süreçte alınan kararlarda öğretmenlere daha fazla söz verilmesi moralin yükselmesinde önemli bir etken olarak yerini almaktadır (Summak ve Roşan, 2006, 323). Nitekim Mete'nin yaptığı araştırmada yöneticilerin okullarda alınan kararlara öğretmenleri yeterli düzeyde katmadığı, takım çalışmalarını desteklemediği, kritik kararlarda öğretmenlere söz hakkı verilmediği sonucu çıkmıştır. Ayrıca yine öğretmenlere okul çalışmalarının düzenlenmesi için tam yetki verilmemekte, öğretmenlerin okul için yaptığı başarılı çalışmalar diğer kişilere duyurulmamakta, öğretmenlere yaptığı çalışmalardan dolayı gerekli dönütler verilmemekte, öğretmenlerin öğrencilerinden daha fazla verim almak için yaptığı çalışmalarda risk almaları engellenmektedir. Araştırmada söz konusu engeller öğretmenlerde olumsuz algılara sebep olurken aynı zamanda kendilerini yenilemelerini, başarılı işler yapmak için yeterince çaba göstermelerini, öğrenci ve okula adanmalarını, öğrencilerin eğitim durumlarına müdahalelerini olumsuz etkilemekte olduğu ifade edilmiştir (2004, 7). Çubukçu ve Girmen'in yaptığı araştırmada ise; öğretmenlerin %50.8 okulda her ilgili kendisini ilgilendiren konularda karar verme süreçlerine katılmaktadır. Ancak öğretmenlerin sadece %23.8 "tüm personel bir takım ruhu içinde çalışır" ifadesine katılmaktadır (2006, 133).

Çalışmamızda her iki grup branş öğretmenine göre de kurumun çalışanları arasında sinerji yaratarak kurumun vizyonuna katkı yapmayı teşvik etmesi durumu zayıf olarak görülmektedir. Okul yöneticisi öğretmenlerin okuldaki işbirliğini sinerjiye dönüştürebilmek için öğretmenlerin okul içerisindeki çalışma gurupları içerisinde

yer almasını sağlayarak takım çalışmasını cazip hale getirmelidir. Okul yöneticisi, okulundaki personeli ile düzenli olarak görüşmeler yapmalı onların görüşlerini, önerilerini ve beklentilerini almalı ve bu görüşler doğrultusunda grup etkinlikleri düzenleyerek okul içerisindeki sinerjiyi arttırmalıdır (Çankaya ve Aküzüm, 2010, 60). Örgüt çalışanlarının beklentileri doğrultusunda tatmin edilmeleri, çalışanların kuruma karşı olan bağlılığını ve inancını arttıracaktır. Bu durumda örgüt içerisindeki olumlu sinerjinin oluşması sağlanmış olacaktır. Bunun içinde örgüt liderleri çalışanların tatminini arttıracak stratejiler oluşturmalı ve bu yönde de çaba sarf etmelidirler (Yavuz ve Karadeniz, 2009, 508). Paylaşılan ortak bir vizyon ve amaç duygusu, çalışanlar arasında sinerji ve güç oluşturduğu gibi tüm bireylerin bir bütün olarak örgütsel öğrenme sürecine katılması, örgütsel beyin özelliğinin kazandırılmasına yardımcı olmaktadır. Birbirini tamamlayan örgüt üyeleri ile birlikte öğrenme, uygulama ve sinerji artmaktadır (Çalık, 2011, 128).

Araştırmanın konusu kapsamında yer alan sosyal bilgiler öğretmenleri ile sınıf öğretmenlerinin görüşleri karşılaştırıldığında bazı farklar olduğu görülmektedir. Her iki öğretmen grubu da “örgüt elemanlarının yeni öğrendiklerini birbirleriyle paylaşması” konusunda hemfikirdirler. Ancak genel olarak aralarında farklılıklar incelendiğinde sosyal bilgiler öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Burada temel faktörün sosyal bilgilerin çalışma alanının sosyal, kültürel ve güncel yaşamla daha ilişkili olması ve organizasyon içerisindeki örgütsel öğrenmeye ilişkin engellerin daha kolay tespit edilebilmesi neden olarak görülmektedir.

Çalışmamızda sosyal bilgiler öğretmenlerine göre kurumun, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlaması yeterli değildir. Şimşek ve Altınkurt’un yaptığı çalışmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin “orta”; diğer boyutlarda “etkili fakat geliştirilmesi gereken” düzeyde iletişim becerilerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin örgütün etkililiğini sağlayabilmek için iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekliliği ifade edilmiştir. Ayrıca çift yönlü iletişim sürecinin geliştirilmesi açısından öğretmenlerin de kendilerini geliştirmeleri gerektiği belirlenmiştir (2009,13).

Eğitimde iletişim son derece önemlidir. İletişimin sağlıklı bir şekilde sağlanmadığı yerlerde örgüt içi ve örgütün içerisinde yer aldığı çevre ile ilişkinin sağlanması çok zor olmaktadır. Örgütün devamlılığı açısından da bu dikkat edilmesi gereken bir durumdur. Bunun içinde eğitim liderleri okul içi ve okul dışı iletişimi çok iyi sağlamalıdır. İletişimde başarılı olamayan yöneticinin okulda demokratik bir iklim oluşturması mümkün değildir. “Liderler, okul ortamında herkes tarafından paylaşılan ortak amaç duygusu oluşturur. Etkili iletişim iyi bir vizyon oluşturmayla kurulabilir. Bu bakımdan okul yöneticisinin iletişimcilik rolündeki başarısı, büyük ölçüde güçlü bir vizyon oluşturmasına bağlıdır (Yörük ve Kocabaş, 2010, 12)”. Aşağıdan yukarıya iletişim ile astlar belirli gereksinimlerini karşılayabildikleri gibi üstlerine düşünce ve duygularını da iletebilmektedirler. Bu, astlarda güçlü katılım duygusu oluşturmaktadır(Yiğit, 2002, 20).

Celep’in yaptığı çalışmaya göre okullarda çift yönlü iletişimin yeterince sağlanmadığı belirtilmiştir ve yöneticilerin, eğitim ve öğretim etkinlikleri ve bu etkinliklerin artırılması konusunda öğretmenlere yeterli bilgi vermedikleri gözlenmiştir. Ayrıca öğretmenler de özellikle eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşle-

rini, kişisel sorunlarını ve çalışma arkadaşlarının sorunlarını yöneticilere iletmedikleri tespit edilmiştir. Kısacası “emirlerini yazılı olarak bildiren, emrin yerine getirilme gerekçesini açıklamayan, okulun uygulanan ve gelecekteki eğitim ve öğretim etkinlikleri ile iş başarısı konusunda bilgi vermeyen, görevinde yeterince başarı gösteremeyen öğretmene yol gösterici bilgi vermeyen, resmi iletişime önem veren, öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkisi kuramayan yöneticilere karşı, öğretmenlerin kişisel veya görevle ilgili sorunlarını rahatlıkla iletemedikleri, eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini bildirmekten çekindikleri” sonucuna varılmıştır (Celep, 2010, 1).

Okullar demokratik yaşamın merkezî alanları olması nedeniyle okul yöneticilerinin tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılma davranışlarını geliştirmeleri gerekmektedir (Helvacı, 2010, 408). Bu yapıcı anlayışın sağlanması açısından çalışmamıza baktığımızda sınıf öğretmenlerine göre kurumları, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesine, sosyal bilgiler öğretmenlerine göre ise kurumları astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmesine yeterince teşvik edememektedir.

Dönüşümcü liderlik anlayışında liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak yerine bağımsız, eleştirel düşünebilen yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler (Töremen ve Yasan, 28). Çalışmamızda sınıf öğretmenlerine göre yöneticiler elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirme ve görüşlerinin sunulması hususuna yeterince önem vermemektedir.

Yönetimin esas görevleri, “herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü” oluşturmaktır (Gümüştekin ve Emet, 2010, 7). Çalışmamızda sosyal bilgiler öğretmenlerine göre yöneticilerin, astlarını yetiştirmek için çaba göstermesi, kabul edilebilir risk alan çalışanlarını desteklenmesi yetersiz olarak görülmüştür. Yapılan bir başka çalışmada ise okul yöneticilerinin, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini sağlamak üzere altı stratejiyi kullanabilecekleri belirtilmektedir. Bunlar; a) öğretim ve öğrenim etkinliklerine vurgu yapma, yoğunlaşma, b) eğitimciler arasındaki işbirliği girişimlerini destekleme, c) eğitimciler arasındaki eğitimsel işbirliğini geliştirme, d) programların yeniden ele alınmasını destekleme ve teşvik etme, e) öğretim alanındaki gelişme ve ilerlemelerden personelin geliştirilmesi yönünden yararlanma ve yetişkinlerin öğretimi ilkelerine başvurma, f) eğitimle ilgili alınan kararlardan eylemsel araştırmalarla bilgilendirme başlıkları altında incelenmektedir (Can, 2007, 232).

Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye sevk etmeli, öğretmenler arasında fikir birliği oluşmalı ve okulun temel amaçlarıyla bütünleşme sağlamalıdır (Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009, 43). Ancak sosyal bilgiler öğretmenlerine göre kurumun amaçları çalışanlarının amaçları ile yeterince uyumlu değildir. Sınıf öğretmenleri ise kurumlarının farklı bölümlerin vizyonları arasında ihtiyaca göre yeterince sıralama yapamadığı görüşündedirler.

Sosyal bilgiler öğretmenlerine göre liderlerin, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlaması durumu yetersiz olarak görülmüştür. Wong’a göre “okul müdürlerinin eğitsel liderler olarak geleceğe ilişkin kestirimlerde bulunmaları ve önleyici tedbirler almaları; örgütsel liderler olarak okuldaki herkes için kazan/kazan durumunu korumaları, stratejik liderler olarak işleri önem sırasına

göre ele almaları, organize etmeleri ve görevlendirme yapmaları, anahtar rol ve görevleri belirlemeleri; kültürel liderler olarak değerlere önem vermeleri; insani liderleri olarak sinerji oluşturmaları, işleri kolaylaştırmaları, birleştirici olmaları; topluluk lideri olarak ise kendilerini, diğer kişileri ve okulu eleştirmeleri, eksikliklerini tamamlamaları ve geliştirmeleri gerekmektedir” (Summak ve Karadağ, 2009, 137). Kurumların geleceği personelin kendisini geliştirmesi ile doğrudan ilgilidir. Öyle ki kurumsal olarak yöneticilerde bu gelişimi sağlayabilmek içinde çaba sarf etmek zorundadır (İlğan, 2010, 136).

Örgütsel uyumda birey, çalıştığı örgütle özdeşleşir, ortak hedef ve değerleri paylaşır ve örgüt adına çaba harcamaya istekli hale gelir (Çalık, 2011, 13). Çalışanlar arasında bilgi paylaşımını arttırmak öğrenen organizasyon sürecinin önemli aşamalarından biridir (Çakır ve Yükseltürk, 2010, 509). Yöneticilerin “paylaşımçı olma, öğretim liderliği sağlama, kaynakları yönetme, ahlaki liderlik örneği sunma ve ortak vizyonla diğerlerine liderlik etme” özelliklerini yenilikçi bakış açısıyla sürekli tutmaları önemlidir. Öğretmenlerin eğitim öğretim uygulamaları hakkında bilgilendirilmeleri ve meslektaşlarıyla bilgi beceri ve kaynakları paylaşmaya teşvik edilmeleri gereklidir (Can, 2007, 231). Bu açıdan baktığımızda çalışmamızda sosyal bilgiler öğretmenlerine göre örgüt elemanlarının gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşması “yeterli” bir durumken sınıf öğretmenlerinin görüşlerinde kurumun, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla vermesi ve öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapması hususunun “yetersiz” olduğu göze çarpmaktadır.

Sonuç

Sınıf öğretmenleri yapmış olduğumuz bu çalışmada sosyal bilgiler öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre daha önceden belirlemiş olduğumuz boyutlar doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır;

a-Süreklili Öğrenme boyutunda; “Örgüt elemanları, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları kişileri yeteneklerine göre rahatlıkla tanımlayabilir” maddesi sadece sosyal bilgiler öğretmenleri tarafından, “Örgüt elemanları, öğrenmelerini geliştirecek her türlü maddi ve manevi desteği görür ve ödüllendirilirler” maddesi her iki grupta tarafından olumsuz olarak algılanmıştır.

b-Diyalog ve Araştırma boyutunda; “Örgüt elemanları, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar” maddesi her iki grup tarafından olumsuz olarak algılanmıştır.

c-Takım Halinde Öğrenme boyutunda; “Yöneticiler kendi bölümlerini önceden belirlenmiş olan, hedefler ve ihtiyaçlar doğrultusunda düzenleme serbestisine sahiptir”, “Yöneticiler hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştıklarına odaklanır”, “Yöneticiler elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler”, “Tüm örgüt üyeleri, önerilerinin üst düzey yöneticiler tarafından dikkate alınacağından emindirler” maddeleri her iki grup tarafından olumsuz olarak algılanmıştır.

d-Paylaşımçı Sistemler boyutunda; “Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar” maddesi sadece sosyal bilgiler öğretmenleri tarafından, “Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla

verir, diğerleriyle bilgi alışverişinde gelişmiş teknolojiden yararlanırım”, “Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar ve onların mevcut ile beklenen performansları arasındaki farkları ölçecek ölçeklere sahiptir”, “Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar” maddeleri sadece sınıf öğretmenleri tarafından “Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir, diğerleriyle bilgi alışverişinde gelişmiş teknolojiden yararlanırım” maddesi her iki grup tarafından olumsuz olarak algılanmıştır.

e-Güçlendirilmiş Çalışanlar boyutunda; “Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar”, “Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar”, “Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler” maddeleri her iki grup tarafından, “Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde, kontrol sahibi olmalarını sağlar” maddesi sadece sosyal bilgiler öğretmenleri, tarafından, “Kurumum, farklı bölümlerin vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar” maddesi sadece sınıf öğretmenleri olumsuz olarak algılanmıştır.

f-Sistemler Arası Bağlantı boyutunda; “Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder” maddesi sadece sınıf öğretmenleri tarafından, “Kurumum, tüm çalışanları astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder” maddesi sadece sosyal bilgiler öğretmenleri tarafından, “Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur” ve “Kurumum, çalışanlarının bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder” maddeleri her iki grupta olumsuz olarak algılanmıştır.

g-Destekleyici Liderlik ve Paylaşılan Vizyon boyutunda ise; “Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir”, “Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar” maddesi sadece sosyal bilgiler öğretmenleri tarafından, “Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar”, “Kurumumda ileriye yönelik planlar hazırlanırken görüşlerimiz sorulur ve bu görüşlerimiz dikkate alınır”, “Kurumumuzun elemanları kurumun amaçlarına inanmaktadır” maddeleri her iki grupta olumsuz olarak algılanmıştır.

Sosyal bilgiler ve sınıf öğretmenlerinin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda olumlu ve olumsuz değerler şu şekilde ortaya çıkmıştır:

Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinde en düşük değerler;

- Örgüt elemanlarının, öğrenmelerini geliştirecek her türlü maddi ve manevi desteği görüp ve ödüllendirilmesi,
- Tüm örgüt üyelerinin, önerilerinin üst düzey yöneticiler tarafından dikkate alınacağından emin olması,
- Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunması,
- Kurumun, kabul edilebilir risk alan çalışanları desteklemesi,
- Kurumun, tüm çalışanları astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik etmesi,
- Kurumun, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurması,
- Kurumun, çalışanları arasında sinerji yaratarak kurumun vizyonuna katkı yapmayı teşvik etmesi,

- Kurumda ileriye yönelik planlar hazırlanırken görüşlerin sorulup ve bu görüşlerin dikkate alınması,
- Kurumun elemanlarının kurumun amaçlarına inanması.

En yüksek değerler;

- Örgüt elemanlarının yeni öğrendiklerini birbirleriyle paylaşması,
- Liderlerin, kurumun hedeflerini, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşması.

Sınıf Öğretmenlerinde en düşük değerler;

- Yöneticilerin hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştıklarına odaklanması,
- Yöneticilerin elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirmesi,
- Kurumun, çalışanların inisiyatif almasını onaylaması,
- Liderlerin, sürekli olarak öğrenme için fırsat araması.

En yüksek değerler;

- Örgüt elemanlarının yeni öğrendiklerini birbirleriyle paylaşması,
- Örgüt elemanlarının, "neden" sorusunu açıklıkla sorabilmesi.

Öneriler

- Örgüt elemanlarına, öğrenmelerini geliştirecek her türlü maddi ve manevi destek gösterilmeli ve ödüllendirilmeli,
- Kurumlar çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunmalı,
- Kurumlar kabul edilebilir risk alan çalışanları desteklemeli,
- Tüm çalışanlar, astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik edilmeli,
- Alınan kararlarda çalışanların morali göz önünde bulundurulmalı,
- Çalışanlar arasında sinerji yaratılarak kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik edilmeli,
- İleriye yönelik planlar hazırlanırken görüşler sorularak dikkate alınmalı,
- Elemanların kurumun amaçlarına inanması için dikkat edilmesi gereken hususlara özen gösterilmeli,
- Örgüt elemanları, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcamalı,
- Yöneticiler kendi bölümlerini önceden belirlenmiş olan hedefler ve ihtiyaçlar doğrultusunda düzenleme serbestisine sahip olmalı,
- Yöneticiler hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştıklarına odaklanmalı,
- Yöneticiler elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşleri gözden geçirmeli,
- Tüm örgüt üyelerinin, önerilerinin üst düzey yöneticiler tarafından dikkate alınacağından emin olmasına çalışılmalı,

◆ Özlem Bektaş Öztaşkın / Rıdvan Küçükali

- Kurumlar öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlamalı,
- Kurumların amaçları çalışanlarının amaçları ile uyumlu olmalı ve çalışanlarının çalışma azmini artırmalı,
- Kurumlar çalışanların inisiyatif almasını onaylamalı,
- Kurumlar çalışanlarının bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik etmeli,
- Kurumlar kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla sağlayarak diğerleriyle bilgi alışverişinde gelişmiş teknolojiden yararlanmalı,
- Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat aramalı.

Kaynakça

- AKŞİT, Fisun (2006). “Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği)”, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 2, 76–101.
- ALTUN, Akbaba Sadegül (2001). **Örgüt Sağlığı**, Nobel Yayın Dağ., Ankara.
- ARSLAN, Mehmet Metin (2009). “Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, **Eğitimde Kuram ve Uygulama**, 5(2), 274–288.
- BAKAN, İsmail ve BÜYÜKBEŞE, Tuğba (2004). “Örgütsel iletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (7), 1–30.
- BALCI, Esergül (1991). “Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 61, 121–128.
- BAYRAK, Sabahat (1995). **Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi (Bir Uygulama)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BULUÇ, Bekir (2008). “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Güz,6(4), 571–602.
- CAN, Niyazi (2007). “İlköğretim Okulu Yöneticisinin Bir Öğretim Lideri Olarak Yeni Öğretim Programlarının Geliştirilmesi ve Uygulanmasındaki Yeterliliği”, **Eğitimde Kuram ve Uygulama**, 3(2), 228–244.
- ÇAKIR, Recep ve YÜKSELTÜRK, Erman (2010). “Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 18(2), 501–512.
- ÇALIK, Temel. “İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon) http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2003_cilt1/sayi_2/163-178.PDF, 04.12.2011
- ÇALIK, Temel. **Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları**, yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-09.pdf, 04.12.2011
- ÇELİK, Mücahit ve DURAN, Hacı (2011). “Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Başlılık, Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Örneği”, **Akademik Bakış Dergisi**, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 24, 1–22.
- CEMALOĞLU, Necati (2007). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 33, 77–87.
- CELEP, Cevat. **İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi**, <http://193.140.216.63/19928CEVAT%20CELEP.pdf>, 19.05.2010

- ÇANKAYA, İ. Halil ve AKÜZÜM, Cemal (2010). "İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri ile Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 14, 49-57.
- ÇUBUKÇU, Zuhâl ve GİRMEK, Pınar (2006). "Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 16, 121-136.
- DUMAN, Ahmet. (2003). "Bazı Eğitim Bilimi Kavramlarına İlişkin Genel Bir Değerlendirme", **Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Bahar, 10, 1-10.
- DUYGULU, Ercan (2003). "Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarıdaki Rolü", **İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 5(1), 3-27.
- GÖKALP, Nuri (2005). "Öğrenme ve Etkin Öğrenme", **Journal of İstanbul Kültür University**, <http://www.iku.edu.tr/TR/ikugunce/C3S1Sosyal/1.pdf>, 19.05.2010
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren ve EMET, Canan (2010). **Güçlendirme Algularındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi**, <http://sbe.dpu.edu.tr/17/90-116.pdf>, 04.12.2011
- HELVACI, M. Akif (2010). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri", **ZfWT**, 2(1), 391-410.
- İLĞAN, Abdurrahman. **Carl Glickman'ın Gelişimsel Denetim Modeli**, <http://efd.mehmetakif.edu.tr/arsiv/02012008dergi/dosyalar/01-15.pdf>, 19.05.2010
- İRMİŞ, Ayşe (1995). **Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- KARADAĞ, Engin, BAŞARAN, Arif ve KORKMAZ, Tuğba (2009). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(21), 32-45.
- KARAKÖSE, Turgut ve KOCABAŞ, İbrahim (2006). "Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri", **Eğitimde Kuram ve Uygulama**, 2(1), 3-14.
- KARCIOĞLU, Fatih (1997). **Özelleştirme ve Örgüt İklimi(Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama)**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi
- KOCABAŞ, İbrahim ve KARAKÖSE, Turgut. **Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği)**, <http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2005cilt3/sayi1/79-93.pdf>, 16.05.2010
- METE, Yar Ali (2004). "İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Güçlendirilmesi", **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya <http://www.pegea.net/dosya/dokuman/18.pdf>, 19.05.2010
- ÖNCÜL, Mehmet Sadık (1995). **Örgüt Geliştirme(Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama)**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tüz, Melek. (2001). **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SATICI, Aytaç, SATICI, Özlem ve DAYAN, Songül. **Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenleri Motive Eden Faktörler (Trabzon İli Örneği)**, <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfki-tap/pdf/643.pdf>, 20.05.2010
- SUMMAK, M. Semih ve KARADAĞ, Nazife (2009). "Okul Merkezli Yönetim Sürecinde Görev Alan Okul Müdürlerinin Rollerini", **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2, 3, 130-140.

◆ **Özlem Bektaş Öztaşkın / Rıdvan Küçükali**

- SUMMAK, M. Semih ve ROŞAN, Şükrü (2006). “Okul Temelli Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Tutumlarının İncelenmesi (Gaziantep Örneği)”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi(Kefad)**, 7(2), 317–334.
- ŞİMŞEK, Yücel ve ALTINKURT, Yahya (2009). **Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri**, Akademik Bakış, 17, Temmuz-Ağustos- Eylül, <http://www.akademikbakis.org/17/9/meslek.Pdf>, 19.05.2010
- TÖREMEN, Fatih. “Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji”, **Fırat Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Dergisi**, 11(1), 201–212.
- TÖREMEN, Fatih. (2002). “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Elazığ, 12(1), 185–202.
- TÖREMEN, Fatih ve TEZCAN, Yasan (2010). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği)”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 28(II), 27–39.
- TUNA, Özlem ve ÇAKIRER, Mehmet Akif (2008). “Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.X (II), 257-272.
- TÜRKMEN, İsmail(1995). “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 4, 75–96.
- YAVUZ, Cavit ve KARADENİZ, Cemile. B. (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, The Journal of International Social Research, Fall, 2 (9), 507–519.
- YAZICI, Hikmet (2009). “Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış”, Ocak, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 17(1), 33–46.
- YİĞİT, Rana(2002). “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, C.Ü. **Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 6(1), 17-21.
- YÖRÜK, Sinan ve KOCABAŞ, İbrahim. **Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim**, <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt11/say1/225-234.pdf>, 19.05.2010

COMPARISON OF THE VIEWS OF TEACHERS OF SOCIAL STUDIES AND TEACHERS OF PRIMARY SCHOOLS ABOUT ORGANIZATIONAL LEARNING IMPEDIMENTS

Özlem Bektaş ÖZTAŞKIN*

Rıdvan KÜÇÜKALİ**

Abstract

Global world is getting more and more complicated and having a dynamic appearance. It is necessary for societies and organizations to restructure themselves, keep up with the changes, make business and working life open to learning and turn into organizational learning institutions. In this context, schools as learning organizations and teachers who participate in this process play a significant role. It is aimed in this study to detect the views of teachers of social studies and teachers of primary schools, and to compare insufficiencies in different branches about organizational learning impediments. Teachers working in the primary schools in Aziziye, Palandöken and Yakutiye were randomly selected and were given a questionnaire of 40 items prepared Organizational Learning Impediments scale. According to social sciences teachers and primary teachers, there are differences within both educational and organizational experience sharing with respect to planning, collaboration, knowledge sharing, team work, professional development and communication structure.

Key Words: Organizational learning; impediments, social studies

* Asst. Prof. Dr. Tercan Vocational School, Erzincan University, Erzincan

** Asst. Prof. Dr. Faculty of Literature, Atatürk University