LİSELERİN ÖRĞÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ*

Mustafa KALE**

Özet: Örgütsel öğrenme eğitim örgütleri açısından da oldukça önemlidir. Okulların bilgi üreten, bilgiye ulaşma yollarını gösteren ve bu bilgileri kullanan kurumlar haline getirilmesi gerekmektedir. Bu durum eğitim kurumlarının örgütsel öğrenme açısından güçlü olmasını gerektirmektedir. Tarama modelinde gerçekleştirilen bu araştırmada, örgütsel öğrenmenin okul içi şartlarına ilişkin; okul yapısı, takım çalışması ve işbirliği, politikalar ve kaynaklar, okul liderliği ile bilgi ve beceriler boyutunda yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine göre, liselerin örgütsel öğrenme düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel öğrenme düzeylerinin belirlenmesi için araştırmacı tarafından ölçme aracı olarak örgütsel öğrenme anketi geliştirilmiştir. Geliştirilen anket örnekleme alınan Resmi Genel Lise (RGL), Resmi Fen Lisesi (RFL), Resmi Anadolu Lisesi (RAL), Özel Lise (ÖL) ve Özel Fen Liselerinde (ÖFL) görev yapan 68 yönetici, 295 öğretmen, 469 öğrenci ve 434 veliye uygulanmıştır.

Uygulamalardan elde edilen veriler üzerinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, F testi ve Scheffee testi teknikleri kullanılarak istatistiksel çözümlemeler yapılmıştır.

Anahtar sözcükler: Okul geliştirme, örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt

The Determination of High Schools' Level of Organization

Abstract: Organizational learning is also important for educational organizations. Schools where information is produced, mean of reaching information are shown and this information is had. This situation requires educational institutions to be strong in terms of organizational learning. In this survey type research, level of organizational learning was tried to specify by means of administrator, teacher, student and parents points of views at school structure, team work,

---

* MEB EARGED Başkanlığının desteği ile, H.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapılan "Liselerin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Belirlenmesi" adlı doktora çalışmasından özetlenmiştir.

** Öğr.Gör.Dr. Gazi üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, İlöğretim Bölümü, Sınıf Öğretmenliği ABD, Ankara. E-posta: mkale@gazi.edu.tr

cooperation, policies, resources school leadership, information and skills dimensions of in school conditions and administrator, teacher, student and parent dimensions of skills. An organizational learning questionnaire was developed to measure organizational learning levels of schools. Questionnaire was administered to 68 administrators, 295 teachers, 469 students attending in Public General High School (PGHS), Public Science High School (PSHL), Public Anatolian High School (PAHS), Private High School (PHS) and Private Science High School (PSHS) and 434 parents.

Mean, standard deviation was calculated, t-test, F-test and Scheffee test techniques used and statistical analyses were made on gathered data.

Keywords: School development, organizational learning, learning organization

1.GİRİŞ

1.1. Eğitim Kurumları ve Örgütsel Öğrenme

Eğitim, gelişen çağa ayak uydurmada son derece önemli bir görev üstlenmektedir. Çağa ayak uydurmanın gereği bilgi toplumu olmaktan geçmektedir. Bilgi toplumu olma yolunda en büyük görev ise okullara düşmektedir. Okulların bilgi üreten, bilgiye ulaşma yollarını gösteren ve bu bilgileri kullanan kurumlar haline getirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde okul kültürü çok önemlidir. Çünkü okulun kültürü demek; normları, beklentileri, davranışları, inançları ve etkinlikleri demektir. Okulun kültürü statik olmamalı, dinamik olmalıdır. Değişime kapalı olmak, öğrenmeye kapalı olmak demektir (Çelik, 1999: 58).

Öğretmenler, öğrenme ve öğretmeye odaklanmış karar ekipleri gibi, okulun kendi teknolojilerine odaklanmış işbirlikçi gruplar içinde kaynaşırlar. Bu kaynaşma sırasında değerleri, inançları ve grubun normlarını yansıtan bir kültür oluşur. Grup içindeki bireyler problemlerle yüz yüze geldikçe ve uygun çözümler geliştirdikçe öğrenme de meydana gelir (Helen ve Louis, 1999: 707-751).

Argyris ve diğerlerinin (King ve Newmann, 2001: 86-93) çalışmaları kurumlardaki öğrenmenin üretken değişimde önemli bir faktör olduğunu ve kurumsal koşulların bu çerçevedeki öğrenme kalitesini etkilediğini açıkça göstermektedir. Öğretmen gelişiminin temel

hedefi, her bir öğrencinin başarısının artırılmasıdır; bu konuda öğrenci ve öğretmenlerin bulundukları okullar, öğrencilerin öğrendikleri ve öğretmenlerin bir konuyu her hangi bir öğrenciye nasıl öğrettikleri konusunda oldukça etkilidir. Bu bakımdan öğretmenlerin mesleki gelişimi tasarlanırken, sadece her bir öğretmenin nasıl öğrendiği değil, aynı zamanda kurumlar olarak okulların, öğretmenin öğrenmesini nasıl etkilediği ve bundan nasıl etkilendiği düşüncesine dayanmalıdır.

Örgütsel öğrenme sadece okulların çevreyi değiştirme ve değişimi başarma yeteneklerini değil, aynı zamanda öğrencilerin temel misyonunu başarma kapasitelerini de artırır. Bireysel öğrenme olduğunda bu örgütsel öğrenmeyle paylaşılır ve örgüt katılımcıları arasında dağıtılır.

Yönetici ve öğretmenlerin yenilik ve gelişmeye açık olmaları ve bu konudaki profesyonel becerileri, örgütsel öğrenme kapasitesini arttıran unsurlardandır.

Öğretmenlerin yenilik ve gelişme çabalarına yöneticilerin vereceği destek ve entellektüel yardım, örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin, okul içindeki arkadaşlarından ve okul dışından gelen geribildirimlerden öğrenmeleri örgütsel öğrenme açısından önemlidir.

Okullarımızdaki örgütsel öğrenme düzeylerinin bilinmesi onların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi açısından oldukça önemlidir. Buna yönelik olarak araştırma problemi aşağıda ifade edilmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

Resmi ve özel liselerin yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine göre örgütsel öğrenme düzeyleri nedir?

1.3. Alt Problemler

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen; Okul yapısı, Takım çalışması ve işbirliği, Politikalar ve kaynaklar, Okul liderliği, Bilgi ve beceriler boyutunda;

1- Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine göre;

a Örgütsel öğrenme düzeyi nedir ?

b Yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerine ait ortalamalar arasında anlamlı fark var mıdır ?

2- Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine göre;

a) Resmi ve özel okulların örgütsel öğrenme düzeyi nedir ?

b) Bu okullara ait ortalamalar arasında anlamlı fark var mıdır ?

3- Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine göre;

a) Okulların türlerine göre örgütsel öğrenme düzeyi nedir ?

b) Okul türlerine ait ortalamalar arasında anlamlı fark var mıdır ?

4- Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine göre;

a) ÖSS-2001 sınav sonucunda kendi okul türleri içinde ilk ve son üç sırada yer alan okulların örgütsel öğrenme düzeyi nedir ?

b) İlk ve son üç sırada yer alan okullara ait ortalamalar arasında anlamlı fark var mıdır ?

2.YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın yürütülmesinde *genel tarama modeli* kullanılmıştır. Genel tarama modeli, geçmişte veya halen mevcut olan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1984:80).

2.2. Evren Ve Örneklem

Araştırma evrenini; Türkiye genelinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Resmi Genel Lise (RGL) (*Gündüz öğretimi yapan*), Özel Lise (ÖL) (*Yabancı Dille Öğretim Yapan*), Resmi Anadolu Lisesi (RAL) *(Yabancı Dille Öğretim Yapan),* Özel Fen Lisesi (ÖFL) ve Resmi Fen Liseleri'nin (RFL), ÖSS-2001 sınav sonuçlarına göre ilk üç ve son üç sırasında yer alan okullarda görev yapan yönetici (okul müdürü ve yardımcıları), öğretmen, öğrenci ve bu öğrencilerin velilerinden oluşmaktadır.

Araştırma örneklemi belirlenirken;

1- Yönetici sayısının az olması nedeniyle örneklem alınmamıştır. 90 yöneticinin tamamı araştırmaya dahil edilmiştir.

2- Öğretmen, öğrenci ve veli örneklemi belirlenirken;

Öğretmen, öğrenci ve veli evreni kota örnekleme yöntemi (Balcı, 2001:100) kullanılarak okul türlerine göre *((1)Resmi Gene Lise (RGL), (2)Resmi Anadolu Lisesi (RAL), (3)Özel Lise (ÖL), (4)Özel FenLisesi (ÖFL) ve (5) Resmi Fen Lisesi (RFL))* beş alt tabakaya ayrılmıştır. Her okuldan örnekleme alınacak öğretmen ve öğrenciler okul türlerinin evren içindeki yüzdelerine göre random yöntemi ile belir-

lenmiştir. Buna göre; RGL'lerden 18 yönetici, 45 öğretmen, 65 öğrenci ve 65 veli, RAL'lerinden 18 yönetici, 82 öğretmen, 160 öğrenci ve 160 veli, ÖL'lerden 18 yönetici, 80 öğretmen, 80 öğrenci ve 80 veli, RFL'lerinden 18 yönetici, 54 öğretmen, 70 öğrenci ve 70 veli ve ÖFL'lerinden de 18 yönetici, 57 öğretmen, 45 öğrenci ve 45 veli örnekleme alınmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada temel veri toplama aracı olarak kullanılacak anket geliştirilirken taslak anket maddeleri yazılmıştır.

Dil uzmanının görüşü alındıktan sonra ölçme aracı değişik üniversitelerden 15 alan uzmanının görüşlerine sunulmuştur. Elde edilen veriler ışığında gerekli düzeltmeler ve değişiklikler yapılarak ölçme aracına pilot uygulama için son şekli verilmiştir. Uzman görüşü ve alan yazın taraması ile ölçme aracının, kapsam geçerliliğine sahip olup olmadığı belirlenmiştir. Son şekli verilen ölçme aracının yönetici ve öğretmen anketinde 69, öğrenci anketinde 51 ve veli anketinde de 32 sorunun yer almasına karar verilmiştir. Maddeler 0'dan 5'e doğru giden beş seçenekli Likert türü bir değerlendirme ölçeği haline getirilmiştir.

Pilot uygulama yapıldıktan sonra uygulamadan elde edilen veriler analiz edilerek iyi çalışmayan maddeler düzeltilmiştir. Yapılan bu analizler sayesinde anketin iç güvenilirliği sağlanmıştır.

Yönetici ve Öğretmen ölçeğinin Cronbach-Alpha Katsayısı .9821, Öğrenci ölçeğinin tümü için .9784 ve Veli ölçeğinin tümü için .8677'dir.

Yapı geçerliliği için her bir maddeye yönelik Temel Bileşenler Analizi Tekniği (Principal Component Analysis) kullanılarak faktör analizleri yapılmıştır. Buna göre Yönetici, Öğretmen ölçeğine ilişkin açıkladıkları (total variance explained) varyans % 93.964, öğrenci ölçeğine ilişkin % 92.042 ve veli ölçeğine ilişkin % 82.137'dir..

2.4. Verilerin Toplanması

Anketin Uygulanması: Geliştirilen anket, Milli Eğitim Bakanlığı EARGED Başkanlığının desteği ile okullara gönderilmiştir. Yönetici ve Öğretmen, Öğrenci ve Veli anketlerinin, örnekleme alınan gruplarda uygulanması sağlanmıştır.

Anketlerin geri dönüş oranları 68 yönetici (%76), 295 öğretmen (%93), 469 öğrenci (%100'ün üzerinde) ve 434 veli (%100'ün üzerin-

de) olarak gerçekleşmiştir. Toplam, alana 1248 anket gönderilmiş ve 1266 anket geri dönmüştür.

Bu geri dönüş oranına ulaşılmasında, anketlerin EARGED aracılığı ile uygulanmış olmasının etkili olduğu söylenebilir.

2.5. Verilerin Çözümlenmesi Ve Yorumlanması

Liselerin örgütsel öğrenme düzeyini yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine dayalı olarak belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada kullanılan anket, likert tipi beşli dereceleme ölçeğidir. Değerlendirme ölçeğinin puan aralığının hesaplanması şu şekilde gerçekleştirilmiştir. Puan Aralığı=(En yüksek değer-En düşük değer)/5. Buna göre puan aralığı katsayısı .80 olarak bulunmuştur. Böylece ortalamaları 1.00-1.80 *"Yetersiz"*, 1.81-2.60 *"Alt Düzey"*, 2.61-3.40 *"Orta Düzey"*, 3.41-4.20 *"Üst Düzey" ve 4.21-5.00 "Çok Üst Düzey"* olarak değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR VE YORUMLAR

3.1. Yönetici, Öğretmen, Öğrenci ve Velilerin Görüşlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

a) Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler okul yapısı boyutuna ilişkin, örgütsel öğrenme düzeyinin "üst düzey"de olduğunu belirtmişlerdir.

b) Takım çalışması ve işbirliği boyutunda yöneticiler, öğretmenler ve veliler örgütsel öğrenmenin "üst düzey"de, öğrenciler ise "orta düzey"de olduğunu belirtmişlerdir.

c) Politikalar ve kaynaklar boyutunda yöneticiler, öğretmenler ve veliler örgütsel öğrenmenin "üst düzey"de, öğrenciler ise "orta düzey"de olduğunu belirtmişlerdir.

d) Okul liderliği boyutunda yöneticiler, örgütsel öğrenmenin "çok üst düzey"de, öğretmenler, veliler ve öğrenciler ise "üst düzey"de olduğunu belirtmişlerdir.

e) Bilgi ve beceriler boyutunda yöneticiler, örgütsel öğrenmenin "çok üst düzey"de, öğretmenler, veliler ve öğrenciler ise "üst düzey"de olduğunu belirtmişlerdir.

f) Okul çalışanlarının görüşleri açısından en yüksek ortalamalar yöneticilere ve en düşük ortalamalar da öğrencilere aittir.

g) Okul yapısı boyutundaki maddelerde, gruplar arasında anlamlı farkın olup olmadığını anlamak için yapılan varyans analizi ve t

testi sonucunda dört madde hariç tüm maddelerde .05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

h) Yönetici-öğretmen grupları arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 25'inde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

i) Yönetici-öğrenci grupları arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 45 maddeden 42'sinde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

j) Yönetici-veli grupları arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 25 maddeden 6'sında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

k) Öğretmen-öğrenci grupları arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 45 maddeden 43'ünde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

l) Öğretmen-veli grupları arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 25 maddeden hiç birinde önemli fark bulunamamıştır.

m) Öğrenci-veli grupları arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 19 maddeden 16'sında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

Genel olarak öğrencilerin tüm gruplardan (Yöneticilerden 45 maddenin 42'sinde, öğretmenlerden 45 maddenin 43'ünde ve velilerden 19 maddenin 16'sında), yöneticilerin de bazı konularda (65 maddenin 25'şinde) öğretmenlerden ve (25 maddenin 6'sında) velilerden farklı düşündükleri görülmektedir.

Yöneticiler, örgütsel öğrenme düzeyi ile ilgili olarak tüm boyutlarda en yüksek ortalamaya sahip gruptur.

Öğrencilerin tüm gruplardan önemli düzeyde farklı düşünmeleri, diğer grupların yetişkin olmasından kaynaklanan algı farklılığı sonucunda olabileceği gibi, eğitim öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesinde okulun örgütsel öğrenme düzeyinin kendi beklentilerine cevap vermediği düşüncesinden de olabilir. Buradaki ilginç bulgulardan biri de velilerin yönetici ve öğretmenlerle aynı görüşü paylaşıyor olmalarıdır. Kendi çocuklarından farklı düşünüyor olmaları yine onların yetişkin olarak olaylara bakışlarından kaynaklandığı söylenebilir. Aynı zamanda yönetici ve öğretmenlerin okulun örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin etkinliklerin uygulayıcısı ve otoritesi olarak görülmesi, velilerin de bunları destekleyen uygulamalar içine giriyor olmaları ve öğrencilerin bu karar mekanizmalarında etkili olamamasının da bu farklılığa yol açtığı düşünülebilir.

Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinden farklı düşündükleri

maddelere baktığımızda çoğunluğunun okul liderliği boyutuna ilişkin olduğu görülmektedir. Yöneticilerin tüm boyutlar içinde en yüksek ortalamaları verdikleri okul liderliğine ilişkin maddelerde öğretmenler aynı görüşte değildir. Bu durumun nedenleri yöneticilerin asıl işlerinin bu boyuta ilişkin olduğuna yönelik algıları ve birazda kendilerini doğrudan ilgilendirdiğini düşündüklerinden, objektiflik konusunda bazı zaaflarının olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca yöneticiler ve öğretmenlerin arasında olması gereken iletişim ve işbirliğinin gereği gibi kurulamaması, öğretmenlerin karar süreçlerine gerektiği gibi dahil olamaması ve bazı yönetsel uygulamaların kendilerini rahatsız etmesi sonucunda görüş ayrılıkları ortaya çıkmış olabilir. Zira öğretmenlerin diğer boyutlarda farklı görüş belirttikleri maddelerin çoğu, karar verme ya da uygulama ile ilgili konularda olduğu görülmektedir.

3.2. Okulların Resmî ve Özel Oluşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

a) Okulların resmî ve özel oluşlarına göre okul yapısı boyutuna ilişkin örgütsel öğrenme düzeyi "üst düzey" olarak bulunmuştur..

b) Takım çalışması ve işbirliği boyutunda resmî ve özel okulların örgütsel öğrenme durumu "üst düzey" olarak bulunmuştur.

c) Politikalar ve kaynaklar boyutunda resmî okulların örgütsel öğrenme durumu "orta düzey" ve özel okulların durumu "üst düzey" olarak bulunmuştur.

d) Okul liderliği boyutunda resmî ve özel okulların örgütsel öğrenme durumu "üst düzey" olarak bulunmuştur.

e) Bilgi ve beceriler boyutunda resmî ve özel okulların örgütsel öğrenme durumu "üst düzey" olarak bulunmuştur.

f) Okul yapısı boyutundaki 14 maddeden 13'ünde, resmî ve özel okullar arasında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

g) Takım çalışması ve işbirliği boyutundaki 12 maddenin tamamında, resmî ve özel okullar arasında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

h) Politikalar ve kaynaklar boyutundaki 13 maddenin tamamında, resmî ve özel okullar arasında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

i) Okul liderliği boyutundaki 17 maddenin tamamında, resmî ve özel okullar arasında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

j) Bilgi ve beceriler boyutundaki 9 maddenin tamamında, resmî ve özel okullar arasında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

k) Okulların resmî ve özel oluşları açısından elde edilen bulgularda özel okulların örgütsel öğrenme düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

l) Resmî ve özel okullar arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 64'ünde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

Resmî ve özel okullara ilişkin elde edilen bulgulara göre bir madde dışında kalan tüm maddelerde resmî ve özel okulların örgütsel öğrenme düzeyleri arasında anlamlı fark bulunduğu görülmektedir.

Özel okulların ortalamaları tüm maddelerde resmî okullardan daha yüksektir. Tüm maddelerdeki anlamlı fark da göz önüne alındığında özel okulların bütün boyutlarda örgütsel öğrenme düzeyinin resmî okullardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Resmî okulların örgütsel öğrenme düzeylerinin düşük oluşu, özel okulların öğrencileri ve öğretmenlerine sağlamış olduğu imkânları ve esnek yapıyı sağlayamamasından kaynaklanabilir. Özel okullar, maddi kaynaklar açısından da resmî okullara göre daha iyi durumda olduklarından özellikle sosyal faaliyetler açısından daha fazla etkinlik yapma imkânlarına sahiptir. Bu durumun okul iklimini olumlu etkilemesi sonucu, örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek çıkmasına sebep olarak gösterilebilir. Yine resmî okulların formal yapıyı koruma ve resmî prosedürlere bağlı kalma eğilimleri de bu sonuçta etkili olabilir.

Bu sonuçlar Töremen'in(Töremen, 2001) "Türkiye'de devlet ve özel liselerde örgütsel öğrenme anlayışının uygulanabilirlik düzeyi" konusundaki araştırmasında elde ettiği bulguların "takım çalışması ve işbirliği" konusu ile ilgili olan maddelerindeki benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Zira bu konu ile ilgili maddelerde genelde anlamlı fark bulunmuş ve bu anlamlılığın özel okullar lehine olduğu görülmüştür. Fakat diğer boyutlarda ulaşılan sonuçlar, Töremen'in araştırmasında ulaştığı sonuçlar ile çelişmektedir. Çünkü Töremen'in araştırmasında bu boyutlara ilişkin anlamlı fark bulunamamıştır. Fakat bu araştırmada elde edilen bulgular devlet ve özel okulların tüm boyutlarda birbirlerinden anlamlı düzeyde farklı olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgulara paralel olarak Newmann, King ve Rigdan'da (Newmann, 1996) yaptıkları "örgütsel kapasite" çalışmalarında devlet okullarında zayıf bir örgütsel kapasitenin bulunduğunu belirlemişlerdir.

3.3. Okulların Türlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

a) Okul yapısı boyutunda RGL'ler, ÖL'ler, RFL'leri, RAL'leri ve ÖFL'lerinin örgütsel öğrenme düzeyi "üst düzey" olarak bulunmuştur.

b) Takım çalışması ve işbirliği boyutunda ÖFL'lerinin örgütsel öğrenme düzeyi "çok üst düzey", RGL'ler, ÖL'ler ve RAL'lerininki "üst düzey", RFL'lerinin ki ise "orta düzey" olarak bulunmuştur.

c) Politikalar ve kaynaklar boyutunda, ÖL'ler, RAL'leri ve ÖFL'lerinin örgütsel öğrenme düzeyi "üst düzey", RGL'ler ve RFL'lerinin ki ise "orta düzey" olarak bulunmuştur.

d) Okul liderliği boyutunda RGL'ler, ÖL'ler, RFL'leri, RAL'leri ve ÖFL'lerinin örgütsel öğrenme düzeyi "üst düzey" olarak bulunmuştur.

e) Bilgi ve beceriler boyutunda ÖFL'lerinin örgütsel öğrenme düzeyi "çok üst düzey", RGL'ler, ÖL'ler, RAL'leri ve RFL'lerinin ki ise "üst düzey" olarak bulunmuştur.

f) Örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin tüm boyutların ortalamasına göre ÖFL'lerinin örgütsel öğrenme düzeyi "çok üst düzey", RGL'ler, ÖL'ler ve RAL'lerininki "üst düzey", RFL'lerinin ki ise "orta düzey" olarak bulunmuştur.

g) Okul türleri açısından yapılan analiz sonuçlarına göre en yüksek örgütsel öğrenme düzeyleri özel fen liselerinde, en düşük örgütsel öğrenme düzeylerinin ise resmî fen liselerinde olduğu görülmektedir.

h) RGL'ler ile ÖL'ler arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 31'inde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

i) RGL'ler ile RFL'leri arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 3'ünde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

j) RGL'ler ile RAL'leri arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 1'inde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

k) RGL'ler ile ÖFL'leri arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 58'inde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

l) ÖL'ler ile RFL'leri arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 57'sinde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

m) ÖL'ler ile RAL'leri arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 22'sinde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

n) ÖL'ler ile ÖFL'leri arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 8'inde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

o) RFL'leri ile RAL'leri arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 13'ünde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

p) RFL'leri ile ÖFL'leri arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 64'ünde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

q) RAL'leri ile ÖFL'leri arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 53'ünde 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

Okul türlerine ile ilgili elde edilen bulgulara göre; ÖFL'leri, RFL'lerinden bir madde hariç tüm maddelerde (65 maddeden 64'ünde), RGL'lerden maddelerin büyük bir çoğunluğunda (65 maddeden 58'inde) ve RAL'lerinden de maddelerin çoğunluğunda (65 maddeden 53'ünde) $p<0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. ÖL'leri, RFL'lerinden maddelerin büyük çoğunluğunda (65 maddeden 58'inde), RGL'lerden maddelerin yaklaşık yarısında (65 maddeden 31'inde) ve RAL'lerinden de maddelerin bazılarında (65 maddeden 22'sinde) $p<0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Bu bulgulardan da anlaşılacağı gibi ÖFL'leri ve ÖL'ler ile RFL'ri, RGL'ler ve RAL'leri arasında örgütsel öğrenme düzeyi açısından çok önemli düzeyde farkın olduğu söylenebilir. Okulların ortalamalarına bakıldığında da yine aynı durum göze çarpmaktadır. En yüksek ortalamaların tüm maddelerde de ÖFL'lerinde olduğu görülmektedir. ÖFL'lerini ÖL'ler izlemektedir. Bunlardan sonra ise sırasıyla RAL'leri, RGL'ler ve RFL'leri gelmektedir. Buradaki en çarpıcı sonuçlardan biri RFL'lerinin örgütsel öğrenme düzeyinin, tüm boyutlarda da okul türleri içinde en düşük düzeyde olmasıdır. Normalde ÖFL'lerinde olduğu gibi RFL'lerinde de örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması beklenirdi. Çünkü RFL'lerinde okuyan öğrenciler, LGS sınavı sonucunda en yüksek puanı alan öğrencilerdir. Burada görev yapan öğretmenler de belirlenmiş belli kriterlere göre seçilen ve belli nitelikleri olan kişilerdir. İmkanlar açısından da, sayısı çok az olan RFL'leri diğer resmî okullara oranla daha iyi konumdadır. Bütün bu olumlu görünen faktörlere rağmen örgütsel öğrenme düzeylerinin en düşük olması bu okullarda okuyan öğrencilerin yüksek beklentilerine karşılık bulamaması, görev yapan öğretmenlerin de yine seçilmiş olmalarından dolayı iş ortamı açısından aradıklarını bulamamaları ve yönetim açısından resmî kurallara sıkı sıkıya bağlılığın okul kültürüne

yansıması sonucunda bu sonucun ortaya çıkmış olabileceği düşünülebilir. Aynı zamanda bu okulların az olmasından kaynaklanan ve genellikle şehirlerin dışına kurulu olmasından dolayı sosyal çevreden soyutlanmış olmalarının da etkisi olabilir.

ÖFL'leri ve ÖL'lerin örgütsel öğrenme düzeylerinin yüksek olması, bir önceki alt problemde (resmî ve özel okulların) elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Bu özel okulların yüksek örgütsel öğrenme düzeylerine sahip olmaları ilk bakışta ÖFL'leri ve ÖL'lere öğrencilerin seçilerek alınmaları ve çalışan öğretmenlerin de yine kendilerine özgü seçme yöntemleriyle alınması sonucunda olduğu düşünülebilir. Fakat RFL'leri ve RAL'lerinin de aynı şekilde öğrenci ve öğretmenlerinin seçilerek alınmış olması ve örgütsel öğrenme düzeylerinin özel liselere göre düşük çıkması sebebin sadece bunlar olmadığını düşündürmektedir. ÖFL'lerinin en yüksek örgütsel öğrenmeye sahip oluşları bu okulların öğrencileri ve öğretmenlerine sağladıkları imkânlar, düzenledikleri sosyal faaliyetler, okul yöneticilerinin daha esnek ve okul başarısına yönelik tavırları ve belki de en önemlisi bu okulların varlıklarını sürdürebilmeleri için, öğrencileri ve velilerin beklentilerine cevap verebilmek amacıyla gösterdikleri çaba sonucunda olabilir. Aynı zamanda bu okulların çalışanları ile öğrenci ve velilerin aynı amaçlar doğrultusunda birleşebilmeleri ve öğrenci başarısına odaklanmalarının da etkili olduğu düşünülebilir. Bu durumun somut bir göstergesi olarak TÜBİTAK'ın düzenlediği olimpiyatlarda almış oldukları başarılı sonuçlar gösterilebilir.

Benzer başarılı sonuçları özellikle ÖSS sınavlarında RFL'leri de göstermektedir. Üniversiteye en fazla öğrenci yerleştirme de RFL'leri ilk sırayı , ÖFL'leri de ikinci sırayı paylaşmaktadır. ÖFL'leri bu tür başarılarla paralel yüksek bir örgütsel öğrenme düzeyine sahip olduğu halde RFL'leri ters yönde bir orantı göstermektedir.

Buna göre, devamlı kayda değer başarı sergileyen öğrenciler mezun eden bir okulun mutlak süratle yüksek kapasiteye sahip olduğu söylenemez. Çünkü yüksek başarı, okuldaki örgütsel öğrenme kalitesinden ziyade öğrencilerin sosyal art alanları ile ilgili olabilir ya da bu eğitsel kalite oldukça etkili olduğu halde; bu etki, güçlü profesyonel bir toplulukla değil de ayrı çalışma gösteren başarılı öğretmenlerin görevlendirilmesinin bir sonucu olabilir (King ve Newmann, 2001:86-93).

3.4. 2001 Okulların ÖSS 2001 Sınav Sonucunda Elde Ettikleri Okul Sırasına Göre Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

Okulların ÖSS-2001 sınav sonucunda elde ettikleri okul sırasına göre okul yapısı boyutuna ilişkin örgütsel öğrenme düzeyi ilk ve son sırada yer alan okulların her ikisinde de "üst düzey" olarak bulunmuştur.

a) Takım çalışması ve işbirliği boyutunda örgütsel öğrenme düzeyi ilk ve son sırada yer alan okulların her ikisinde de "üst düzey" olarak bulunmuştur.

b) Politikalar ve kaynaklar boyutunda örgütsel öğrenme düzeyi ilk sırada yer alan okullarda "üst düzey" ve son sırada yer alan okullarda ise "orta düzey" olarak bulunmuştur.

c) Okul liderliği boyutunda örgütsel öğrenme düzeyi ilk ve son sırada yer alan okulların her ikisinde de "üst düzey" olarak bulunmuştur.

d) Bilgi ve beceriler boyutunda örgütsel öğrenme düzeyi ilk ve son sırada yer alan okulların her ikisinde de "üst düzey" olarak bulunmuştur.

e) Örgütsel öğrenmeye ilişkin tüm boyutların ortalamasına göre ilk ve son sırada yer alan okulların her ikisinde de örgütsel öğrenme "üst düzey" olarak bulunmuştur.

f) Okulların 2001 ÖSS sınavı sonucunda kendi okul türleri içinde elde ettikleri okul sıralarına göre de ilk sıralarda yer alan okulların örgütsel öğrenme düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

g) Okul yapısı boyutundaki 14 maddeden 10'unda, ilk ve son sırada yer alan okullar arasında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

h) Takım çalışması ve işbirliği boyutundaki 12 maddeden 9'unda, ilk ve son sırada yer alan okullar arasında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

i) Politikalar ve kaynaklar boyutundaki 13 maddenin tamamında, ilk ve son sırada yer alan okullar arasında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

j) Okul liderliği boyutundaki 17 maddenin 16'sında, ilk ve son sırada yer alan okullar arasında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

k) Bilgi ve beceriler boyutundaki 9 maddenin 8'inde, ilk ve son sırada yer alan okullar arasında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

l) İlk ve son sırada yer alan okullar arasında örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin 65 maddeden 56'sında 0.05 düzeyinde önemli fark bulunmuştur.

Okulların 2001 ÖSS sınav sonuçlarına göre; ilk sıralarda yer alan okullar ile son sıralarda yer alan okullar arasında maddelerin büyük bir çoğunluğunda (65 maddeden 56'sında) 0.05 düzeyinde önemli fark olduğu görülmektedir.

Bu grupların ortalamalarına bakıldığında ilk sırada yer alan okulların ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında ilk sırada yer alan okulların örgütsel öğrenme düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

İlk sırada yer alan okulların örgütsel öğrenme düzeylerinin yüksek oluşu, bu okulların yüksek beklentilerinin sonucunda elde etmiş oldukları bazı başarıların (ÖSS sınavı vb.) okul iklimini olumlu etkilemesinden kaynaklanabilir. Fakat burada okul türleri ile ilgili bulgular, sebebin sadece bu olamayacağını düşündürmektedir. Zira bazı açılardan başarılı olarak görülen RFL'lerinin örgütsel öğrenme açısından en düşük olduğu görülmüştü. Bu sonuçta belkide en etkili unsurun ÖFL'leri ve ÖL'lerin ilk sıradaki okullarının ortalamalarının çok yüksek olması, resmî okulların ilk sıralarında yer alan okulların ortalamalarını yükseltmiş olmaları gösterilebilir. Bu durumu okulların resmî ve özel oluşları ile ilgili sonuçlar ile okul türlerine ilişkin elde edilen sonuçlar desteklemektedir. Dolayısı ile özel okulların örgütsel öğrenme düzeylerinin yüksek oluşu ilk sırada yer alan okulların da örgütsel öğrenme düzeylerinin yüksek çıkmasına etki ettiği söylenebilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

4.1.1.Yönetici, Öğretmen, Öğrenci ve Velilerin Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin okulların örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin görüşleri incelendiğinde :

1. En yüksek ortalamaların yöneticilere ve en düşük ortalamalarında öğrencilere ait olduğu;
2. Yönetici ve öğretmenler okul liderliği ile bilgi ve beceriler boyutunda farklı görüşlere sahip olsalar da diğer boyutlarda aynı görüşleri paylaştıkları;
3. Velilerin tüm boyutlarda yönetici ve öğretmenlerle aynı gö-

rüşleri paylaştıkları;

4. Öğrencilerin tüm boyutlarda yönetici, öğretmen ve velilerden farklı düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

4.1.2. Resmî ve Özel Okullara İlişkin Sonuçlar

Yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerine göre özel okullar okul yapısı, takım çalışması ve işbirliği, politikalar ve kaynaklar, okul liderliği ile bilgi ve beceriler boyutlarında resmî okullardan daha yüksek bir örgütsel öğrenme düzeyine sahiptir.

4.1.3. Okulların Türlerine İlişkin Sonuçlar

Yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerine göre:

1. RGL'ler, RAL'leri ve RFL'lerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin ÖL'ler ve ÖFL'lerininkinden daha düşük olduğu;
2. En yüksek örgütsel öğrenme düzeylerinin ÖFL'lerinde, en düşük örgütsel öğrenme düzeylerinin ise RFL'lerinde olduğu söylenebilir.

4.1.4. Okulların ÖSS 2001 Sınav Sonucunda Elde Ettikleri Okul Sırasına İlişkin Sonuçlar

Okulların ÖSS-2001 sınav sonucunda elde ettikleri okul sırasına göre örgütsel öğrenme düzeyi açısından ilk sıralarda yer alan okulların, son sıralarda yer alan okullardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Öneriler

4.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

1. Okullarda örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin en düşük ortalamalar öğrencilere ait olduğu için, okullar öğrencilere yönelik eğitim-öğretim ve sosyal faaliyetlere odaklanmalıdır.
2. Resmî okulların örgütsel öğrenme konusunda geliştirilmesi çabalarında özel okullardan yararlanılmalıdır.
3. Resmî okulların yönetici ve öğretmenleri gerekli eğitim programları ile örgütsel öğrenme konusunda eğitime alınmalıdır.
4. Resmî okullar ile özel okullar arasında daha fazla işbirliği yapılabilmesi için imkânlar oluşturulmalı ve desteklenmelidir.
5. Resmî okullarda örgütsel öğrenmeyi geliştirmek için yeni fikirlerin ortaya çıkmasını destekleyen okul yapıları oluşturulmalıdır.

4.2.2. Araştırmacılara Öneriler

6. Öğrencilerin yönetici, öğretmen ve velilerden önemli düzeyde farklı düşünmelerinin sebepleri daha derinlemesine nitel araştırmalar yoluyla belirlenmelidir.
7. Özel okulların örgütsel öğrenme düzeylerinin yüksek oluşuna neden olan unsurlar daha fazla araştırma ile ortaya konulmalıdır.
8. Resmî ve özel okulların örgütsel öğrenme konusunda birbirlerinden önemli düzeyde farklı oluşlarının sebepleri nitel araştırmalarla belirlenmelidir.
9. ÖFL'leri, ÖL'ler ve RFL'rinin örgütsel öğrenme düzeyi en yüksek olan okullarını kapsayan yeni araştırmalar yapılarak, yüksek örgütsel öğrenme düzeyine ulaştıran unsurlar belirlenmelidir.
10. RFL'leri, RGL'ler ve RAL'lerinin en düşük örgütsel öğrenme düzeyine sahip okullarında yeni araştırmalar yapılarak bu durumun nedenleri açıklığa kavuşturulmalıdır.

KAYNAKLAR

Ankara Valiliği. (2000), *Milli Eğitim İle İlgili İstatistiki Bilgiler*, Ankara Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Ankara

Balcı, A. (2001), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem*, Teknik ve İlkeleri, Pegem Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.

Çelik, Vi.(1999), *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

EBSCOhost - Full Result Display http://webnf2.epnet.com/ fulltext. Asp, June 2001.

Gazi Üniversitesi Merkez Kütüphanesi <http://www.lib.gazi.edu.tr/>

Helen, M.M., K. S. LOUIS. (1999), "Teacher Empowerment And The Capacity For Organizational Learning", *Educational Administration Quarterly*, Supplemental, Vol. 35, Dec. 707-751 <http:// webnf2.epnet.com/fulltext.asp> June 2001.

Kale, M. (2003), "Liselerin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Belirlenmesi", H.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.

Karasar, N. (1984), *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, Hacettepe-TAŞ Kitapçılık, Ankara.

Kıng, W., F.M. Newmann. (2001), "Building School Capacity Throuhty Professional Development: Conceptual And Empirical Consideration", *The International Journal of Educational Management*, MCB University Pres, 15/2. <http://www.emerald-library. com/ft> March 2001.

Newmann, F. M., Associates. (1996), "Authentic Achievement: Restructuring Schools For Intellectual Quality". San Francisco: Jossey-Bass.

ÖSYM, *Orta Öğretim Kurumlarına Göre 2001 Öğrenci Seçme Sınavı Sonuçları.* <http://www.osym.gov.tr>

Özdamar, K. (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler),* Kaan Kitabevi, 4. Baskı.

ProQuest Digital Dissertations - Full Citation & Abstract <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/> July 2001.

The Current Issue And Full Text Archive Of This Journal Is Available At <http://www.emerald-library.com>, June 2001.

Töremen, F. (2001), *Devlet Liselerinde Ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri,* Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.