

## Halk Eğitimi Merkezlerinin Öğrenen Örgüt Olabilme Kapasitelerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi

*The Evaluation of the Capacity of Public Education Centers to be a Learning Organization According to the Opinions of the Administrators and Teachers*

### ÖZET

Bu çalışma halk eğitimi merkezlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt özelliklerine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmayı ve öğrenen örgüt özelliklerinin halk eğitimi merkezlerince ne kadar kabullenildiğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmamızda betimsel yöntem kullanılmış, veri toplama işlemleri için ise yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup katılımcıların demografik bilgilerini de içeren sekiz sorudan oluşmaktadır. Araştırmamızın çalışma grubunu Çorum Halk Eğitim Merkezinde görev yapan üç yönetici ve yedi öğretmen oluşturmaktadır. Görüşme sonucunda sağlanan verilerin analiz edilmesiyle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır: Yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini arttırmak için kurumda bakanlığın mesleki gelişim seminerlerinden yararlandığı, kurum içerisinde eğitsel seminer ve kursların düzenlendiği, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yapıldığı, kurumsal projelerin gerçekleştirildiği ve önemli günlerde gerçekleştirilen sergilerin düzenlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Kurum çalışanlarını devamlı öğrenmeye yönelik yapılan etkinliklerin hizmet içi eğitim faaliyetleri, kurumsal yapının değişimi (geri dönüşüm kütüphanesinin açılması), kurumsal proje ve sergilerin düzenlendiği ortaya çıkmıştır. Öğretmenler düşüncelerine kurumda değer verildiğini ve farklı düşüncelere saygı duyulduğunu belirtmişlerdir. Farklı bakış açılarının önemsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Okul vizyonunun bireylere geleceğe yönelik meslek kazandırmak, her yaşa ve herkese eğitim, yeniliğe ve teknolojiye açık, öğrenmeyi destekleyen bireyler yetiştirme, bireylerin geleceğe yönelik ihtiyaçlarını karşılamak, kurumsal tanıtımı arttırmak ve kaliteyi yakalamak, topluma yararlı, kendini iyi ifade eden ve özgüven sahibi bireyler yetiştirmek, Türk kültürünü halk benimsetmek şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurum çalışanlarının takım çalışmasına katılımı üst düzeydedir. Kurumda oluşan problemlerin çözümünde yönetici ve öğretmenlerin öncelikle iletişimi kullandıkları daha sonra da resmi yollara başvurdukları tespit edilmiştir. Okuldaki problemlerin çözümünde birlikte problem çözme becerisi büyük ölçüde uygulanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen Örgüt, Halk Eğitimi Merkezi, Okul Kültürü

### ABSTRACT

This study reveals the views of administrators and teachers of public education centers about the characteristics of learning organizations and to determine how much learning organization characteristics are accepted. In our research, descriptive method was used, and semi-structured interview form was utilized. The interview form consists of eight questions that reveal the demographic information and learning organization characteristics of the participants. The study group consists of three administrators and seven teachers from Çorum Public Education Center. By analyzing the data, the following conclusions were reached: To increase the professional development, seminars of the ministry were useful, educational seminars and courses were organized, in-service training activities were carried out, institutional projects and exhibitions were organized for the continuous learning of the staff of the center. Teachers stated that their opinions are valued and different opinions are respected. It has been concluded that different perspectives are considered. The vision of the center is to provide individuals with a future-oriented profession, to educate individuals of all ages, who are open to innovation and technology, to increase corporate promotion and to achieve quality, to raise individuals who are beneficial to the society, express themselves well, to adopt Turkish culture to the people. From the answers, the participation of the staff of the center in teamwork is at a high level. It has been determined that administrators and teachers use communication as a priority to solve problems. Problem solving skills are applied to a great extent.

**Keywords:** Learning Organization, Public Education Center, School Culture

### GİRİŞ

Öğrenen örgüt kavramı ve kültürü son dönemlerde araştırmacıların ilgilendiği önemli bir konudur. Öğrenen örgüt kültürü, iş hayatındaki karmaşık durumlara direnç sağlar. Öğrenen örgüt kavramı bilgi ve zihniyetteki yeniliği yansıtmak için davranışı yenilemenin yanı sıra bilgiyi iletme, kazanma ve meydana getirme kabiliyetine sahip olan örgütleri ifade eder (Githuku, Kinyua ve Muchemi,2022).Değişen ve belli olmayan pazar koşullarıyla yüz yüze kalan kuruluşlar öğrenmek zorundadırlar. Öğrenme olmadan şirketler, kuruluşlar ve bireyler zamanı geçmiş uygulamaları tekrar ederler ve değişimler kısa sürede kaybolur. Örgütsel öğrenme kavramı son yıllarda hem akademik hem de

Hüseyin Solmaz <sup>1</sup> 

Sadık Efe <sup>2</sup> 

Ünal Yüce <sup>3</sup> 

Tülay Solmaz <sup>4</sup> 

### How to Cite This Article

Solmaz, H., Efe, S., Yüce, Ü., & Solmaz, T. (2023). "Halk Eğitimi Merkezlerinin Öğrenen Örgüt Olabilme Kapasitelerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:47; pp:2389-2403 DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURN.68706>

Arrival: 03 February 2023

Published: 28 March 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

yönetim alan yazınına girmiştir (Hübner, 1995).Bütün kurumlarda öğrenme vardır ve öğrenmenin varlığı kaçınılmazdır. Öğrenmeyle birlikte okullar yeni eğitim ve öğretim programları meydana getirirler. Okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler de değişen eğitim durumlarını ve programlarını öğrenerek yeni düşünceler geliştirirler. Bu bakımdan bireysel öğrenmeler yerini zamanla topluluk öğrenmesine bırakır. Çevresel değişimler örgütlerin öğrenme ihtiyaçlarını arttırmaktadır. Öğrenen kurumlar çevresel değişim ve yeniliklere ayak diremeyen, değişim ve yenilikleri takip eden aynı zamanda öğrenme yetersizliklerinin olmadığı kurumlardır. Öğrenen okullar hedeflerine daha kolay ulaşırlar ve hedeflerini hayata daha kolay geçirirler.(Bozan,2022)Eğitim örgütleri geleneksel örgüt yapısından sıyrılmalı, insanı önemseyerek iş birliğini ve katılımı esas almalı aynı zamanda takım çalışmasına dayanan örgütler olmalıdırlar. Bunu sağlamanın yolu da öğrenen örgüt olmaktan geçer. Öğrenen örgüt olma yolunda okul yönetimine büyük sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticileri öğretim lideri olarak okulunu öğrenen örgüt yapmalıdır. Okul müdürü okulunu değişen ve gelişen şartlara uygun olarak yenilemeli ve okuluna lider olmalıdır. Öğrenen okullarda görev yapan yöneticilerin kavramsal ve insani yeterlilikleri okul yöneticilerinin lider olması konusunda oldukça önemlidir.

## Problem

Bilginin giderek önemli hale geldiği günümüzde toplumlar sanayi toplumlarından bilgi toplumlarına dönüşmektedirler. Toplumsal etkisi büyük olan eğitim kurumlarımızın da değişime ve gelişime uyum sağlayarak bilgi kurumlarına dönüşmeleri gerekmektedir. Değişime ayak uydurarak gelecekte var olmak isteyen eğitim kurumlarımızın da bilgi kurumu olarak öğrenen örgüt olmaları gerekmektedir. Öğrenen örgüt olabilmek için insanların bilgiyi etkili kullanmaları gerekmektedir. Çünkü bilgiyi etkili kullanan insanlar önce etkili kurumları, etkili kurumlar da etkili örgütleri meydana getirir. Etkili örgütler de bilgi toplumlarını oluşturur. Öğrenen ve etkili olan kurumlar öğrenmeyi önemserler ve devamlı değişerek dönüşüme uğrarlar. Değişimi kucaklayabilmek ve değişimi gündelik hayatın bir parçası haline getirmek öğrenen örgütlerin en temel ve en başarılı özellikleri arasındadır. Örgüt yaşayan bir organizmaya benzer. Nasıl ki canlı organizmaların yaşamaları ve ayakta kalabilmeleri için besinlere ihtiyacı var ise günümüzdeki örgütlerinde hem bilgiye hem de öğrenmeye ihtiyaçları vardır.

Öğrenen örgüt olabilmek üç aşamadan oluşmaktadır. Birincisi öğrenen bireyler meydana getirmek, ikincisi ekip öğrenmesini sağlamak ve son olarak da öğrenen örgütü ortaya çıkarmaktır. Bireysel öğrenmenin olmadığı, ekiplerin bilgiyi paylaşarak öğrenmediği ve yeni bilgilerin meydana getirilmediği kurumların öğrenen örgüt olabilmeleri mümkün değildir. Bu üç aşamanın her biri yerine getirilince öğrenen örgüt oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme bilgi, değer ve anlayışların içselleştirilmesi ve paylaşılmasıyla ortaya çıkar ve örgütsel kazanımlar ile sonuçlanır( Atak ve Atik,2007).

Literatür incelendiğinde farklı alanlardaki kurumların öğrenen örgüt olma düzeyleri incelenmiştir. Eğitim örgütleri kapsamında literatürü incelediğimizde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarının öğrenen örgüt olma özellikleri incelenmiştir. İnsanların her anlamda hayatına dokunan halk eğitimi merkezlerinin öğrenen örgüt olabilmek kapasitelerinin incelenmemesi büyük bir eksiklik olarak görülmektedir. Bunun için halk eğitimi merkezlerinde görevli yöneticilerin kendilerini her alanda geliştirmeleri ve kurumlarını öğrenen örgüt yapma yolunda çalışanlarına rehber olmalıdırlar. Halk eğitimi merkezlerindeki yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt teorilerini iyi bilmeleri, anlamaları ve pratiğe koymaları önemli görülmektedir.

## Araştırmanın Amacı

Örgütler ile bireyler arasındaki etkileşim bilgi sayesinde olmaktadır. Hem bireysel açıdan hem de kamusal açıdan sürekli öğrenme önemli bir konudur. Günümüzün değişen koşullarına uyum sağlamak isteyen örgütlerin de bilgiyi önemsemeleri ve sürekli öğrenmeleri gerekmektedir. Bilgi ve becerilerle donanmış bireyler yetiştirme amacıyla olan eğitim kurumlarının da öğrenen örgüt olmaları çok önemli bir konudur. Eğitim örgütlerinin de öğrenen örgüt olması yolunda yönetici ve öğretmenlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bunun için eğitim örgütlerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt ile ilgili görüşlerinin incelenmesi üzerinde durulması gereken önemli bir konudur .Bu çalışma Çorum Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmayı ve öğrenen örgüt kültürünün halk eğitimi merkezince ne kadar benimsendiğini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1.) Araştırmaya katılan yöneticilere ve öğretmenlere göre halk eğitim merkezinde görevli öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimleri hangi araç ve yöntemlerle sağlanmaktadır?
- 2.) Katılımcılara göre kurumlarındaki çalışanları sürekli öğrenmeye yönelten ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olan ne gibi etkinlikler düzenlenmektedir?
- 3.) Yönetici ve öğretmenlere göre örgüt içerisinde alınan kararlara yönelik düşünceler nasıl değerlendirilmektedir?
- 4.) Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlere göre kurum vizyonu neyi ifade etmektedir, kurum vizyonunu hayata geçirebilmek için hangi çalışmalar yapılmaktadır?

5.) Kurumda çalışanların ekip ruhu ve iş birliği içinde çalışmaya istekli olma düzeyleri nedir?

6.) Kurum içerisinde meydana gelen problemlerin çözümünde hangi yol ve yöntemlere başvurulur, problemlerin çözümünde birlikte problem çözme becerisinin uygulanma seviyesi nedir?

### **Araştırmanın Önemi**

Değişimin bu kadar önemli olduğu bir çağda halk eğitimi merkezlerinin öğrenen örgüt olarak çağa ayak uydurması kaçınılmazdır. Araştırmamız öğrenen okul olarak halk eğitimi merkezlerinde öğrenen örgüt teorilerinin hangi düzeyde uygulandığı ve daha etkili uygulayabilmek adına hangi çalışmalar yapılabileceği hakkında bilgi sağlayacağı önemli görülmektedir. Araştırmamız yetişkin eğitiminde görev yapan yönetici ve öğretmenlere öğrenen örgüt kültürünü öğrenmeleri konusunda rehber olacak ve kendilerini bu yönde geliştirmelerine katkı sunacaktır. Bu araştırmanın öğrenen örgüt olma yolunda eğitim örgütlerine temel bilgi kaynağı olacağı ve öğrenen örgüt konusyla ilgili araştırma yapacak araştırmacılara temeli oluşturacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma Çorum il merkezinde bulunan Halk Eğitimi Merkezinin öğrenen örgüt olma özelliğini ortaya çıkaracak ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara önemli bir kaynak teşkil edecektir.

### **Sınırlılıklar**

Araştırmamız halk eğitimi merkezlerinde görev yapan yönetici ve öğretmen görüşlerini kapsamaktayken salgın koşulları ve araştırmaya ayrılan zamanının kısıtlı olması nedeniyle Çorum Halk Eğitim Merkezinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmamız uygulanan analiz yöntemi ve yarı yapılandırılmış görüşme formuyla sınırlıdır.

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **Öğrenme**

İnsanoğlunda meydana gelen gelişim; olgunlaşma ve öğrenme ile ya da her ikisinin etkileşimi ile açıklanır. Olgunlaşma, genetik program doğrultusunda zaman içerisinde kazanılan fizyolojik özelliklerdir. Öğrenme ise; genetik mirastan bağımsız bireyin çevresi ile etkileşimi sonucu kazandığı sürekli değişikliklerdir (Çelen,1999).

İnsanlık var olduğundan beri öğrenme ortaya çıkarak var olmuştur ve bundan sonra da insanlığın hayatında her zaman olacaktır. Çünkü insanın, uygarlığın, kültürlerin gelişimi öğrenmeye bağlıdır. Öğrenme, hayatın her anında meydana gelen bir süreçtir. Yaşamın her aşamasında gerçekleşen öğrenme insan davranışlarında değişikliklere yol açar (Mert,2018)

Görüldüğü üzere literatürde öğrenmenin çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan yola çıkacak olursak öğrenme hayat boyu devam eden bir süreçtir. Eğitim kurumlarımızdan halk eğitimi merkezlerinin de bireylerin hayat boyu öğrenmelerine açılan kurslarla sağladığı katkıları yadsınamaz ölçüde fazladır.

#### **Hayat boyu öğrenme**

Sosyal yaşam içerisinde öğrenme her alanda ve her koşulda gerçekleşmektedir. Yaşam boyu öğrenmede statü, öğrenim durumu ve yaş gibi özelliklere bakılmaz. Bu nedenle hayat boyu öğrenmeyi toplumun ve kişilerin sosyal ve mesleki yönlerini geliştiren bilgi ve yeterlilik edinmelerini sağlayan devamlı bir faaliyet olarak görmek gerekir (Samancı ve Ocakçı,2017).

Çağdaş toplumlarda eğitim kişiye verilen anayasal hakların başında gelmektedir. Devlet eğitim hakkını bireylere ücretsiz bir şekilde sunmaktadır. Bu eğitimi örgün ve yaygın eğitim olmak üzere planlı bir şekilde gerçekleştirmektedir. Örgün eğitim dışındaki vatandaşlar yaygın eğitim ve hayat boyu öğrenme sayesinde kendilerini geliştirmektedirler. Hayat boyu öğrenmeyi önemseyen ve hayat boyu öğrenmeye destek veren Millî Eğitim Bakanlığı yaygın eğitim kurs programlarını bilimsel ve teknolojik gelişmelere göre devamlı güncellemektedir. Bu güncellemeyle birlikte vatandaşlarımız çağın gereklerine uygun mesleklere sahip olmaktadır. İnsanların yaşamına dokunan hayat boyu öğrenmenin amacı ve önemi her geçen gün artmaktadır.

#### **Hayat boyu öğrenmenin amacı ve önemi**

Yaşam boyu öğrenmenin önemi her geçen gün artmaktadır. Çünkü örgün eğitim sisteminden yararlanmayan bireyler eğitim eksikliklerini yaygın eğitim sayesinde tamamlamaktadırlar. Bireyler gönüllük esasına göre istediği alanda kurs alarak kendilerini geliştirmektedirler. Koşulları uygun olan her mekânda yaygın eğitim kursları düzenlenmektedir. Bu kurslar çağın gereklerine uygun biçimde yenilediği için kurslardan yaralanan vatandaşlar hem kendisine hem de topluma faydalı olmaktadır. Öğrenmenin ve hayat boyu öğrenmenin önemli olduğu bu çağda tüm eğitim kademelerindeki kurumların öğrenen örgüt olması kaçınılmazdır. Bu kapsamda öğrenen örgütlerin tanımı, özellikleri, öğrenen örgüt teorileri ve öğrenen okul gibi kavramların anlaşılması, öğrenilmesi ve kurumlarda uygulanması büyük önem arz etmektedir.

#### **Öğrenen Örgüt (Organizasyon)**

Senge (1990/2004:12)'ye göre:

Öğrenen organizasyonlar mümkündür, çünkü öğrenmek hem bizim doğamızda vardır hem de biz öğrenmeyi severiz. Çoğumuz bir ara büyük bir “takımın” olağandışı bir şekilde birlikte iş görmüş bir insan grubunun parçası olmuşuzdur. Bu bir grup insan birbirine güvenmiş, birbirlerinin güçlerini bütünleşmiş ve birbirlerinin sınırlılıklarını gidermiş(kapatmış), bireysel amaçlardan geniş daha geniş olan ortak amaçlara sahip olmuş ve olağanüstü sonuçlar elde etmiştir.

Öğrenen örgütler temelinde öğrenme olan aynı zamanda insanların ihtiyaçlarını karşılayan başarılı örgütlerdir. Öğrenen örgütler değişime ve gelişmelere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu değişim ve gelişimlere ayak uydurma bireylerden başlamalıdır. Kendisini geliştirmeyen ve yetiştirmeyen bireyler ne kendisine ne de etrafındakilere faydalı olamaz. Öğrenen olmanın ilk koşulu bireyin öğrenmesidir. Öğrenen bireylerin olduğu kurumlar gelecekte umutludurlar, sürekli öğrenirler ve öğretirler.

### **Öğrenen örgütlerin temel özellikleri**

Öğrenen örgütler, öğrenenler topluluğudur. Özellikle eğitim kurumlarında hem öğretmenler hem de yöneticiler öğrenmelidir. Yönetici öğrenmeye liderlik yapmalı, yol göstermeli aynı zamanda da öğretim liderliği yapmalıdır. Yönetici değişimi anlamlandırılmalıdır. Kurumun amaçlarını etkin bir şekilde yerine getirmelidir. Yöneticiler çalışanları örgüt için alınan kararlara katma konusunda cesaretlendirmelidir. Öğretme ve öğrenme konusunda örnek olmalıdır. Yönetici kurumun amaç ve vizyonları açık bir şekilde çalışanlarına kabul ettirerek kurum kültürünü oluşturmaktadır.

Öğrenen örgütlerde takım yönetimi, örgüt kültürü ve liderlik çok önemli kavramlardır. Örgütlerde farklı kültürlere sahip bireyler çalışmaktadır. Bu bireyleri ortak hedef doğrultusunda bir arada tutmak ve yönlendirmek başarı için çok önemlidir. Bunun için ekipler oluşturulur. Öğrenen örgütlerde paylaşılan her şeyi b örgüt kültürü olarak kabul edebiliriz. Öğrenen örgütlerde kurum kültürü yerleşmiştir. Öğrenen örgütlerde yöneticiler liderlik özelliklerini taşımaktadır. Lider olarak örgüt kültürünü oluşturup yerleştirmeli ve değişimlere uygun biçimde yeniden oluşturmalıdır (Vural ve Coşkun,2007:93-98).

### **Öğrenen Örgüt Teorileri (Disiplinleri)**

Öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran en temel fark öğrenen örgütlerin çeşitli teorilere sahip olmalarıdır. Bu teoriler kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan vizyon (geleceği görme gücü), ekip halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir. Bu teorilerin birlikte ileriye doğru değişimi çok önemlidir. Sistem düşüncesi diğer teorileri bir arada tutar, birbirine uyumlu hale getirir ve bütünsel açıdan birleştirir (Şimşek, 2010:451).

#### **Kişisel hakimiyet**

Kişisel hakimiyet, kişiye ait olan kabiliyetin göstergesidir. Kişisel hakimiyete sahip olan kişiler kendilerini geliştirmek için çok çalışırlar ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterirler. Kişisel hakimiyete sahip kişilerde öğrenmenin yeri ve zamanı yoktur. Devamlı öğrenirler ve sorgulayıcıdırlar. Öğrenen örgütlerin temelini kişisel hakimiyete sahip kişiler oluşturur. Çünkü birey öğrenmeden kurum öğrenemez. Kişisel hakimiyete sahip olan kişiler öğrenmeyi ve öğretmeyi hayatlarının merkezine koyarlar. Birey öğrenirse ekipler, ekipler öğrenirse de örgüt öğrenir. Örgüt yöneticiler kişisel hakimiyeti sahip çalışanlarına her konuda destek olmalıdır. Kurum içerisinde uygun öğrenme ortamları hazırlamaları ve çalışanlarına her konuda destek olmalıdır. Kişisel hakimiyete sahip insanlar sürekli öğrendikleri için öğrenmeyi yaşam boyu gerçekleştirirler. Bundan dolayı yaşam boyu öğrenmenin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

#### **Zihni modeller**

Zihinsel modeller sorgulamaya, araştırmaya ve kurumdaki diğer çalışanların düşünce ve yorumlarına açık ve anlayışlı olmayı gerektirir. Böylelikle öğrendiğimiz yeni durumlarla kapasitemizi öğrenilmiş çaresizlikten de kurtarmış olacağız” (Demir ve Elma,2004:25).

#### **Paylaşılan vizyon**

Senge(1990/2004:227)'ye göre paylaşılan vizyon teorisi:

En basit düzeyde paylaşılan bir vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır. Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyon için hayati bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar.

Paylaşın vizyonlar yaratmak öğrenen örgüt olmanın temel koşuludur. Çünkü örgüt çalışanları kurumun vizyonuna ve amaçlarına inanırlarsa kendi vizyonlarını daha iyi geliştirirler. Örgütün vizyonuna inanan kurum çalışanları kendilerini gelecekte görecekleri yer için daha çok çaba gösterirler ve kendilerini vizyona adarlar. Paylaşılan vizyona

sahip örgütlerde insanların gayeleri her zaman yüksektir ve örgüte bağlılık düzeyleri yüksektir, örgütte ben yerine biz duygusu hakimdir.

### **Ekip (takım) halinde öğrenme**

Uygur (2011:222)'a göre:

Çağdaş örgütlerde öğrenme ünitelerini kişiler değil takımlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla takımlar öğrenmeden örgütlerin öğrenmesi olanaklı değildir. Müzik ekipleri, futbol veya basketbol takımları ekip öğrenmesinin en güzel örnekleridir. Takım halinde öğrenme ortak vizyona ve kişisel yeterliliğe dayanmaktadır. Takım halinde öğrenme uygulama yapma, görüşlerin belirtilip tartışılması ile sağlanır.

Öğrenen örgütlerde kişisel çalışmalar ve kişisel yeterlilikler önemlidir. Ancak bu kişisel çalışmalar örgütün amaç ve vizyonuyla uyumlu olursa başarı sağlanır. Kurum içerisinde bir kişinin başarılı olması örgüt için yeterli değildir. Kişisel başarılar bir araya gelirse etkili öğrenmeler ve ekipler oluşur. Böylelikle de örgütün öğrenmesi kolaylaşır. Günümüzde bir evi yapmak için ihtiyaç duyulan malzemeler tek tek bir araya getiriliyorsa örgütlerin öğrenmesi içinde bireylerin bir araya gelerek bir bütünlük sağlamaları gerekmektedir.

### **Sistem düşüncesi**

Demir ve Elma (2004:22-23)'ya göre:

Örgüt içerisindeki tüm olayların birbirleriyle bağlantılı ve ilişkili olduğunu ifade eden disiplin sistem düşüncesidir. Olayları çözümlerken tek bir olaya değil tüm olaylara bakmak gerekir. Sistem düşüncesi kurum içi ilişkilere, değişime ve yeniliğe bütünsel gözle bakar. Öğrenen örgütlerde düşünce değişikliği vardır. Bu düşünce değişikliğiyle birlikte bireyler kendilerini örgütten bağımsız değil örgüte ait olarak hissederler ve bir bütünün parçası olurlar.

Sistem düşüncesi teorisini diğer teorilerden bağımsız düşünemeyiz. Çünkü tüm disiplinler bir araya gelince anlam kazanır. Öğrenen örgütün oluşabilmesi için diğer disiplinlerin aktif bir şekilde uygulamaya konulması gerekmektedir. Öğrenen örgüt teorilerini halkalardan oluşan bir zincire benzetirsek sistem düşüncesi bu zinciri tamamlayan en önemli halkadır diyebiliriz. Yani diğer teorilerin anlam kazanması sistem düşüncesine bağlıdır ve sistem düşüncesi bütünlük oluşturarak öğrenen örgütü meydana getirir.

### **Öğrenen okul**

Değişim ve yeniliklerin etkilediği örgütlerin başında eğitim kurumları gelmektedir. Sosyal ve eğitsel yenilikler eğitim örgütlerini öğrenen örgüt olmaya zorlamaktadır. Çünkü eğitim örgütleri her konuda diğer örgütlere örnek olmaktadır. Günümüz eğitim kurumları öğrenen örgüt olursa bilgi çağına ayak uydurabilirler. Öğrenen okullarda öğrenme faaliyetleri etkin bir şekilde uygulanır. Öğrenen okullardaki yönetici ve çalışanlar yaşam boyu öğrenme felsefesiyle hareket ederler (Kılıç,2009).

Öğrenen okul olarak örnek olan kurumların başında Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğüne bağlı olan ve yaygın eğitimin en önemli kurumu olan halk eğitimi merkezleri gelmektedir. Halk eğitimi merkezlerinde düzenlenen kurslar sayesinde yetişkinler aktif olarak kurslara katılmak ve öğrenme etkinliklerini gerçekleştirmektedir. Günümüzün değişen koşullarına ve ihtiyaçlarına göre Millî Eğitim Bakanlığı yeni kurs modülleri yayınlamaktadır. Bu yeni kurs modüllerine göre halk eğitimi merkezlerinde kurslar düzenlenmektedir. Özellikle yapılandırmacı eğitim anlayışına uygun olarak vatandaşlar bu kurslarda yaparak yaşayarak uygulama yoluyla bilgi ve beceri kazanmaktadır. Halk eğitimi merkezlerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin de bilimsel bilgiler ışığında kendilerini yetiştirmeleri öğrenen okul olmaya katkı sunmaları, yetişkinlere de öğrenme konusunda örnek olmaları çok büyük önem arz etmektedir.

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın modeli**

Yıldırım ve Şimşek (2016:41) nitel araştırmayı “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma “olarak tanımlamaktadır. Karasar (2020:108) araştırma modelini, “Araştırmanın gayesine uygun ve verimli olarak verilerin bir araya getirilmesi ve çözümlenmesi sürecidir” şeklinde tanımlamaktadır.

Bu araştırmada nitel araştırma tasarımlarından olgu bilim (fenomonolojik) tasarımı kullanılmıştır.

### **Katılımcılar**

Araştırmanın deseni, zaman, veri toplama teknikleri ve maddi imkanlar gibi faktörler nitel araştırmalarda çalışılacak grup seçimini etkilemektedir. Bu çalışmada araştırma amacına uygun kolayca ulaşılabilir durum örneklemesinden yararlanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim döneminde Çorum Halk Eğitimi

Merkezinde görev yapan 3 yönetici ve 7 öğretmen olmak üzere toplam 10 kişiden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin demografik özellikleri tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Cinsiyet	Hizmet Süresi	Yaş	Öğrenim Durumu	Kariyer Basamağı
Y1	Erkek	51 yaş ve üstü	26 yıl üstü	Yüksek Lisans	Uzman Öğretmen
Y2	Kadın	11-15 yıl	31-40 yaş	Yüksek Lisans	Öğretmen
Y3	Erkek	21-25 yıl	41-50 yaş	Yüksek Lisans	Öğretmen
Ö1	Erkek	41-50 yaş	16-20 yıl	Lisans	Öğretmen
Ö2	Kadın	41-50 yaş	21-25 yıl	Lisans	Öğretmen
Ö3	Kadın	51 yaş ve üstü	21-25 yıl	Lisans	Öğretmen
Ö4	Erkek	41-50 yaş	21-25 yıl	Yüksek Lisans	Uzman Öğretmen
Ö5	Kadın	41-50 yaş	21-25 yıl	Lisans	Öğretmen
Ö6	Kadın	41-50 yaş	26 yıl üstü	Lisans	Öğretmen
Ö7	Erkek	41-50 yaş	16-20 yıl	Lisans	Öğretmen

### Veri toplama araçları

Görüşme, sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir. Görüşme, bireylerin çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yol olarak kullanılmaktadır(Karasar,2020:210).

Bu çalışmada görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırmaya katılan kişilerin araştırılan konu hakkındaki düşünce, değer ve tutumlarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu 6 demografik ve 8 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış gözlem formu hazırlanırken ilgili literatür taraması yapılmış olup halk eğitimi merkezlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin görüşlerini belirlemek üzere uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman incelemesi sonucu görüşme formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

### Verilerin toplanması

Çalışma grupları belirlendikten sonra yönetici ve öğretmenlere gerek yüz yüze gerekse de telefonla ulaşılarak araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgiler verilmiş ve görüşme için randevu talep edilmiştir. Çalışma ve ders saatlerine uygun olarak görüşmeyi kabul eden yönetici ve öğretmenlerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler 25.04.2022-29.04.2022 tarihleri arasında 10 ile 25 dakika arasında sürmüştür. Öncelikle katılımcılara verilerin bilimsel amaçla kullanılacağı ve yapılan görüşmelerin sadece araştırmacı tarafından dinleneceği belirtildikten sonra katılımcılara **Araştırma Gönüllü Katılım Formu** imzalatılarak gerekli izinler alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra görüşmelere ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Bu görüşmeler aracılığıyla elde edilen tüm veriler araştırmacı tarafından bilgisayar ortamına aktararak veri analizi yapılmıştır.

### Verilerin analizi

Araştırma verilerinin analizinde betimsel analiz kullanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin görüşme formundaki sorulara doğru yanıt verip vermedikleri kontrol edilerek ve her kişi için ayrı Word dosyası şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmanın amacına uygun olmayan görüşmeler değerlendirilmemiştir. Verilerin frekans değerleri ifade edilerek araştırmanın amacı kapsamında değerlendirilmiştir. Görüşmelerden doğrudan alıntı yaparken yöneticiler “Y1, Y2,” şeklinde öğretmenler ise “Ö1, Ö2, Ö3...” şeklinde kodlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular açıklığa kavuşturulmuştur.

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşme formundaki sorulara verdikleri cevaplardan elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular açıklanarak yorumlanmıştır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde doğrudan alıntılar yapılarak bulgular tabloda frekanslar şeklinde gösterilmiştir.

#### Birinci araştırma sorusunu (alt problem) ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişmelerinin hangi araçlarla sağlandığı öğrenilebilmek için görüşme formunda yer alan “Size göre okulunuzda görevli yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişmelerini arttırmak adına ne tür faaliyetler yapılmaktadır?” sorusu sorulmuştur. Verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Birinci alt probleme ilişkin bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	N
Bakanlığın mesleki gelişim seminerlerinden yararlanma	Y1, Y2, Y3, Ö7, Ö1, Ö2, Ö4, Ö2	8
Kurum içi eğitsel kurslar ve seminerlerin düzenlenmesi	Y1, Y2, Y3, Ö1, Ö6, Ö4, Ö3, Ö5	8
Hizmet içi eğitimlere yönlendirmenin yapılması	Y1, Ö1, Ö4	3
İl milli eğitim müdürlüğünün yaptığı hizmet içi eğitimler	Y2	1
Kurumsal projelerin yapılması	Y3, Ö6	2
Sergilerin düzenlenmesi	Ö6	1

Tablo incelendiğinde katılımcılar yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini arttırmak adına bakanlığın mesleki gelişim seminerlerinden yararlanma (N=8), kurum içi eğitsel kurslar ve seminerlerin düzenlenmesi (N=8), hizmet içi eğitimlere yönlendirmenin yapılması (N=3), kurumsal projelerin yapılması (N=2), il milli eğitim müdürlüğünün yaptığı hizmet içi eğitimler (N=1), sergilerin düzenlenmesi (N=1) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılardan Ö7: “Dönem sonlarında bakanlığın yaptığı mesleki gelişim seminerleri var ama bu ne derece etkili oluyor burada bir soru işareti var. Ben çok etkili olduğunu düşünmüyorum işin açıkçası. Asıl burada bireysel manada arkadaşlar bazı şeyler yapıyorlar. Bakanlığın uygulamalarının pek de etkili olduğunu düşünmüyorum. Kurumsal anlamda genelde bakanlık bünyesinde çalışmalar oluyor.” şeklinde görüş belirterek öğretmenlerin bireysel anlamda kendini geliştirdiğini ve bakanlığın yaptığı mesleki gelişim seminerlerinin de pek faydalı olmadığını ifade etmiştir.

Katılımcılardan Y3:” Halk eğitim merkezinde öğretmenlerin ve yöneticilerin kişisel gelişimlerine katkı sağlayan proje çalışmaları var. Hem yurt içi hem yurt dışı. Yanlış hatırlamıyorsam yaklaşık 2014 yılında başladık sayısını tam hatırlamıyorum ama beşin üzerinde yurt dışı projesiyle Avrupa ülkelerinin tamamına gittik. Kişisel gelişimle alakalı proje dahilindeki üniversite hocalarından eğitimler aldık. Özellikle İspanya’da eğitim beni çok etkiledi. Hollanda’nın yetişkin eğitim sistemiyle alakalı bir eğitim aldık. Almanya’da da mesleki eğitim gelişim modelleri inceledik. Bunların hepsi kişisel ve mesleki gelişimime katkılar sundu. Ülkemizdeki eksiklikleri ve farklılıkları görerek karşılaştırma imkânı bulduk.” şeklinde görüş belirterek kurumsal anlamda yapılan projeler kapsamındaki yurt içi ve yurt dışı ziyaretlerin kurum çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimlerini arttırdığını söylemiştir.

Katılımcılardan Ö5:” Şu ana kadar benim burada 6.yılım. 6 yıldır çok gözlemlediğim bir şey olmadı işin açıkçası ama bu yıl İlker hocamın verdiği şey çok hoşuma gitti öfke kontrolü ile ilgili o çok güzeldi. Onun dışında iş güvenliği ile ilgili kurs verildi ama olması gereken bir şeydi zaten. Onun dışında işin açıkçası pek bir şey gördüğümü söyleyemeyeceğim. Personeli ve öğretmenin gelişmesine dair bu kurumda pek bir şey yapılmıyor. Düzenlenen akıl ve zekâ oyunları hizmet içi kursu bize yönelik değildi genel bir duyuru gibiydi.” şeklinde görüş belirterek mesleki gelişim adına yapılan faaliyetlerin yetersiz olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılardan Ö2:” Bence seminerlerden ziyade sergileri, ekinlikleri, gidip gezip görmemiz işte nasıl yapılıyor bunları görmemiz gerektiğini düşünüyorum ve bu durumun hem idareye hem de bizi geliştireceğimizi düşünüyorum. Toplu gezileri ziyaret etmekte faydalı olacağını düşünüyorum. El sanatları öğretmeniyim, çok fazla içeriği var ve yetişemiyoruz, her gün farklı bir şey açılıyor biz geride kalıyoruz bunları takip edebilmemiz için seminerler olabilir. Örneğin eğitim seminerleri, görsel seminerler olabilir. Kurumumuzda bakanlığın düzenlendiği seminerler dışında kendimizi geliştirecek pek bir etkinlik yok. Özellikle meslek öğretmenlerine yönelik bir şey yok.” şeklinde görüş belirterek özellikle meslek dersi öğretmenlerine yönelik eğitsel gezilerin düzenlenmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcılardan Ö4: “Yönetim tarafında kurumca düzenlenen hizmet içi eğitimleri almam konusunda bana teşvik yapıldı. Destekleme yapıldı. Örneğin rehber öğretmenimiz tarafında öfke kontrolü eğitimi verildi. Çok memnun kaldım ve çok zevkli geçti ve öğretmenler bu eğitimlerin devamını istedi. Açık bir şekilde duyurulmadığı için aslında yapılan şeyler fark etmiyoruz.” şeklinde görüş belirterek kurum içinde düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin açık şekilde personele duyurulmadığı ifade edilmiştir.

Katılımcılardan Ö6: “Okulumuzdaki öğretmen ve yöneticilerimizin mesleki gelişimlerini arttırmak adına sergiler düzenlenmekte seminerler yapılmakta ve farklı alanlarda projeler yapılmakta. Yurt dışına erasmus projeleri yapılmakta.” şeklinde görüş belirterek kurumsal proje ve sergilerin mesleki gelişimde etkili olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılardan Y2:” Yapılan faaliyetleri değerlendirdiğim zaman bakanlığın yapmış olduğu merkezi faaliyetler ve il milli eğitim müdürlüğünün yapmış olduğu hizmet içi faaliyetler var. Bunlara katılıyorum ben zaman zaman.” şeklinde görüş yaparak il milli eğitim müdürlüğünün yaptığı hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağladığını ifade etmiştir.

Bu bulgulardan hareketle mesleki gelişimi arttırmak adına bakanlığın yaptığı seminer faaliyetleri ile kurum içi eğitsel kurslar ve seminerlerin ön planda olduğu, hizmet içi eğitimlere yönlendirmenin yapılması, kurumsal projelerin yapıldığı ve kurum personelinin kendisini kişisel olarak geliştirdiği söylenebilir.

## İkinci araştırma sorusunu (alt problem) ilişkin bulgular

Kurum içerisinde çalışanları sürekli öğrenmeye yönelten ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olan etkinlikleri öğrenmek adına katılımcılara “Kurumunuzda çalışanları devamlı öğrenmeye yönelten ve çalışanların kendini geliştirmesini sağlayan hangi çalışmalar (etkinlikler) düzenlenmektedir?” sorusu sorulmuştur. Verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3:** İkinci alt probleme ilişkin bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	N
Kurum içi düzenlenen hizmet içi eğitimler	Y2	1
Kurumsal yapının değişmesi ve kütüphanenin açılması	Ö3,Ö4, Ö6,Ö1 Y3,Y2	6
Kurumsal iletişim, yönlendirme ve bilgi paylaşımı	Y1,Ö4,Ö6,Ö1,Ö3	5
Kurumsal projelerin yapılması	Y3,Ö6	2
Sergilerin düzenlenmesi	Ö4, Y2	2
Kurul toplantıları	Ö7	1
Hiçbir faaliyet yapılmıyor	Ö2, Ö5	2

Tablo incelendiğinde katılımcılar kurum çalışanlarının sürekli öğrenmesine ve kendilerini geliştirmelerine yönelik düzenlenen çalışmalara kurumsal yapının değişmesi ve kütüphanenin açılması (N=6), kurumsal iletişim, yönlendirme ve bilgi paylaşımı (N=5), kurumsal projelerin yapılması(N=2), sergilerin düzenlenmesi(N=2), hiçbir faaliyet yapılmıyor (N=2) , kurum içi düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri(N=1), kurul toplantıları(N=1) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılardan Ö4:” Sürekli öğrenmemize yönelik okul idaresinin olumlu tutumu. Bana göre kurum iki şekilde yönetilir birincisi despotça idarecilerin kendi imkanlarını kullanarak zorlamaları biri de iyi niyetle öğretmenlerin öğrenmeleri ve başarıyı getirmelerini destekleyen bir idare tutumu olur. Ben bunu kurumumuzda görüyorum. Mesela idarecilerin bizden iyi niyetle kurum için istediklerini yaptık. Gerek kütüphanenin açılması gerekse de sergilerde bunu gerçekleştirdik. Geri dönüşüm kütüphanesinin kurulması bana çok şey öğretti. Kütüphanenin yapılma aşamasındaki çalışmalar bize bilgi kattı.” şeklinde görüş belirterek sürekli öğrenmede kurumsal iletişim ve tutumun önemli olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılardan Ö2:” Bizim kurumumuzda benim kendimi geliştireceğim pek bir etkinlik yok, herkes dersini yapıyor ve onun dışında bir şey yok. Biz kendimizi nasıl geliştiriyoruz ben mesela pinterist ya da benzeri telefondan ya da internetten takip ederek yapmaya çalışıyorum. Bunun dışında gidip gezip göreceğimiz bir şey yapılmıyor. Alanda yeni çıkan bir şeyi takip edemiyoruz, eğitimlerine katılamıyoruz.” şeklinde açıklama yaparak kurum içinde meslek dersi öğretmenlerinin gelişimine yönelik herhangi bir etkinliğin yapılmadığından bahsetmiştir.

Katılımcılardan Y2:” Hizmet içi eğitimler ve kurumumuzda düzenlenen kurumsal eğitimleri söyleyebilirim. Bunların çalışanlara faydalı olduğunu düşünüyorum. Onun dışında belirli gün ve haftalar kapsamında öğretmenlere görev veriliyor. Bu kapsamda öğretmenler değişik çalışmalar yapıyorlar, panolar düzenliyorlar ve etkinlikler yapıyorlar. Öğrencilere mesajlar veriliyor milli ve manevi değerler açısından hem de öğretmenler kendini geliştirmiş oluyor.” şeklinde açıklama yaparak öğretmenlerin kurum içinde çeşitli etkinliklerde yer alması onların sürekli öğrenmesine katkı sağladığını söylemiştir.

Katılımcılardan Ö6:” Kurumsal anlamda yurt dışına düzenlenen projeler gerçek anlamda katkı sağlamaktadır. Çalışanlarla yönetimin iletişiminin iyi olması ve kurumsal anlamda kütüphanenin yapılmasının sürekli öğrenmeye katkı sağladığını düşünüyorum.” diyerek kurumsal projelerin yapılmasının çalışanların sürekli öğrenmesine katkı sunduğunu belirtmiştir.

Bu verilerden yola çıkarsak halk eğitimi merkezinde sürekli öğrenmeye yönelik faaliyetler olarak kurumsal iyileştirmelerin yapıldığı, olumlu iletişim ortamının sağlandığı, hizmet içi eğitim seminerlerinin yapıldığı ve kurul toplantılarının düzenlediği söylenebilir. Kurumsal proje ve sergilerin düzenlenmesi de çalışanları geliştirmekte ve sürekli öğrenmelerine katkı sağlamaktadır. Kimi öğretmenlere göre de herhangi bir faaliyet yapılmamaktadır.

## Üçüncü araştırma sorusunu (alt problem) ilişkin bulgular

Örgüt içerisinde alınan kararların nasıl değerlendirildiğiyle ilgili olarak katılımcılara” Sizce okul içerisinde alınan kararlara yönelik dile getirilen her görüş dikkate alınır mı ve alınan kararlara yönelik farklı bakış açıları nasıl değerlendirilmektedir?” sorusu sorulmuştur. Verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:



**Tablo 4:** Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	N
Düşünceler demokratik bir şekilde değerlendiriliyor	Y2, Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5	6
Düşünceler özgürce ifade ediliyor	Y3	1
Farklı bakış açıları önemsenip değerlendiriliyor	Ö5, Ö7, Ö6	3
Görüşlere değer veriliyor	Ö1, Ö4	2
Kararlar istişare yoluyla alınıyor	Y1	2

Tablo incelendiğinde farklı bakış açılarının değerlendirilmesine yönelik yönetici ve öğretmenler düşünceler demokratik bir biçimde değerlendiriliyor (N=6), farklı bakış açıları önemsenip değerlendiriliyor(N=3), görüşlere değer veriliyor(N=2), kararlar istişare yoluyla alınıyor(N=2), düşünceler özgürce ifade ediliyor (N=1), şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılardan Y1:" Bütün kararları istişare yoluyla tabi istişareyi herkesle değil o konula ilgili arkadaşla, yöneticiyle, öğretmenle ya da teknikerle oturup bu konu konuşuluyor o konuyla alakalı olan başka kişilerle istişare yapılıyor ortak nokta neyse yönetmelik ve mevzuat çerçevesinde uygun şekilde hareket ediliyor." şeklinde görüş belirterek ortak katılımın kurum içinde uygulandığını ifade etmiştir.

Katılımcılardan Ö5:" Bu yılki yöneticimizle gördüğüm kadarıyla personelle seviyesini koruyabilen ama gerektiğinde de görüşlerine kıymet veren bir yapısı olduğunu gözlemledim. Düşüncelerinizi demokratik bir biçimde paylaşabiliyorsunuz. Bunu da yasal çerçeve içerindeyse kişinin faydasına onay verebiliyor. Farklı bakış açıları önemseniyor ve değerlendiriliyor." şeklinde açıklama yaparak kurum içerisinde farklı bakış açılarının önemsendiğine ve değer verildiğine vurgu yapmaktadır.

Katılımcılardan Ö1:" Birlikte karar alındığını söyleyebilirim özellikle kurum idarecileri ve öğretmenler noktasında baktığımız zaman çeşitli alternatifler ortaya konuluyor. Bu alternatifler üzerinde öğretmenlerin görüşü değerlendiriliyor. Bu görüşlerden ortak bir hareket noktası sağladığımız düşünüyorum. Yani kararlar tek bir elden çıkmıyor idarece bunu yapacaksın diye bir söylemde bulunmuyor. İdarenin öğretmenlerle birlikte karar aldığına inanıyorum. Demokratiklik ve geniş katılımlı sene başı toplantılarımız olmaktadır. Öğretmenlerin uygulamalara yönelik fikirleri alınarak fikirlere önem verildiği görülmektedir. Görüşlerimize değer veriliyor." şeklinde açıklama yaparak kurum toplantılarında ortak kararların alındığını ve öğretmenlerin fikirlerine önem verildiğini vurgulamaktadır.

Katılımcılarda Ö6:" Her görüş dikkate alınıyor, her çalışanın ve öğretmenin bilgisine başvurulur ve önerileri dikkate alınır ve uygun görülenler uygulanır. Her görüş özgürce dile getirilir. Farklı bakış açıları önemseniyor." şeklinde açıklama yaparak kurum çalışanlarına değer verildiğini ve kurumda demokratik bir ortamın olduğu vurgulamaktadır.

Katılımcılardan Y3:" Öğretmen kurul toplantılarında herkes düşünceleri açık bir şekilde söylüyor hatta sivri çıkışları olanlar oluyor. Özgürce düşünceler ifade ediliyor. Önemli olan ortak bir düşüncede bir araya gelmek kurum ve ülke için faydalıdır diye düşünüyorum." şeklinde görüş belirterek kurum içinde düşüncelerin özgürce ifade edildiğini belirtmiştir.

Bu verilerden hareketle örgüt içerisinde alınan kararlara yönelik düşünceler özgür ve demokratik bir biçimde dile getirilmektedir. Farklı bakış açıları önemsenerek ortak katılım yoluyla kararlar alınmaktadır ve bu durum örgüt kültürüne yerleşmiştir.

#### **Dördüncü araştırma sorusunu (alt problem) ilişkin bulgular**

Okul vizyonunu belirlemek için yönetici ve öğretmenlere" Size göre kurum vizyonunuzun anlamı nedir ve kurum vizyonunuz hangi konu ve kavramlara vurgu yapmaktadır?" sorusu sorulmuştur. Verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 5:** Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	N
Bireylerin geleceğe yönelik ihtiyaçlarını karşılamak	Y1, Y2	2
Kurumsal tanıtımı arttırmak, kaliteyi yakalamak	Y1	1
Bireylere geleceğe yönelik meslekler kazandırmak	Y1, Y3, Ö1, Ö2, Ö4	5
Yeniliğe ve teknolojiye açık, öğrenmeyi destekleyen bireyler yetiştirmek	Y2, Ö3, Ö6	3
Her yaşa ve herkese eğitim	Y2, Ö4, Ö6, Ö1, Ö3	5
Topluma yararlı, kendini iyi ifade eden ve özgüven sahibi bireyler yetiştirmek	Ö6	1
Türk kültürünü halk benimsetmek	Ö7	1

Tablo incelendiğinde okul vizyonuna yönelik bireylere geleceğe yönelik meslek kazandırmak(N=5), her yaşa ve herkese eğitim (N=5), yeniliğe ve teknolojiye açık, öğrenmeyi destekleyen bireyler yetiştirme(N=3), bireylerin geleceğe yönelik ihtiyaçlarını karşılamak (N=2), kurumsal tanıtımı arttırmak ve kaliteyi yakalamak(N=2), topluma yararlı, kendini iyi ifade eden ve özgüven sahibi bireyler yetiştirmek(N=1), Türk kültürünü halk benimsetmek(N=1) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılardan Y1:” Okul vizyonumuzdaki amaç şu kursiyerlerimizin ihtiyaçlarını karşılayabilmek, bizim tek amacımız bu. Kursiyerlerimizi huzurlu edebilmek bunun akabinde kursiyerlerimizin mutlu olması ve kursiyerlerimizin bizden talepte bulunulması durumunda usta öğreticileri görevlendiriyoruz. Bu sayede usta öğreticilerimiz kendilerine iş edinmiş oluyorlar. Tek amacımız kursiyerlerimizi mutlu ve huzurlu edebilmek. Okul vizyonu olarak bizim en çok vurgu yaptığım şey görünürlük konusu yani bizim görünürlükten kastım şu biz farklı konularda ve dallarda çeşitli faaliyetlerimiz var. Bunlarla ilgili çalışmalar yapmaktayız. İlk hedefimiz tanıtımı yapabilmek. Tanıtacağımız 3700’e yakın kursumuz var, bu kursların tanıtılması gerekiyor çünkü bize talepte bulunan kursiyerlerimizin çoğu bizim kursların detaylarını bilmemekte bundan dolayı hedef olarak kursları tanıtmak istiyoruz. İkincisi kalite, profesyonelleşmek ve kaliteyi yakalayabilmek amacımız bu.”

Katılımcılardan Ö3:” Halk eğitimde çalışmaktan çok memnunum sürekli öğrenen ve öğrenmeye teşvik eden her yaşa her gruba her bireye istekli olan toplumsal ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak bir misyonumuz var. İstekler talepler doğrultusunda kurslar çeşitlendiriliyor. Yeniliklere ve teknolojiye açık, öğrenmeyi destekleyen bireyler yetiştirmektir bizim vizyonumuz.”

Katılımcılardan Ö4:” Halk eğitimi yetişkin eğitimidir amacı yetişkinleri eğitimlerini ön plan çıkarmaktır. Vizyonu da benim toplantılardaki özetlerden gördüğüm ve Çorum halk eğitimi merkezi bu konuda çok iyi düzeyde. Birçok konuda diğer halk eğitimi merkezlerinin bizim kuruma görüş danıştığına şahit oldum. Vizyonun sonu yok, geliştirebilmek adına durursak geri plana düşüyoruz. Mesleki eğitimlerde oldukça başarılı, inanılmaz sayede kursumuz ve kursiyerimiz var. Belgeli kurslar sayesinde kursiyerlerimiz geleceğe yönelik meslekler adına beceri kazanıyorlar. Hayat boyu öğrenme sağlanıyor. Sosyal ve kültürel dersler sayesinde çok ciddi sanatçılar yetişiyor. Kendi adıma yetiştirdiğim öğrenciler üniversiteye geçiyor aslında sosyal olan ders mesleki derse dönüşüyor. Sosyal dersler sayesinde etkinlikler dolu dolu geçiyor ve ile katkı sağlıyor. Halk eğitimi sadece mesleki açıdan düşünmemek gerekir.”

Katılımcılardan Ö6:” Bizim kurumumuzun vizyonu yediden yetmişe hitap etmesidir. Çeşitli nedenlerle gerek örgün eğitimde gerekse de kişisel anlamda kendini geliştirmemiş bireylerin her daim kendini yenilemesi ve geliştirmesi amacını taşıyan vizyon üstlenmektedir. Topluma yararlı, toplumda kendini iyi ifade edebilen ve özgüven sahibi insanlar yetiştirmesine yaralı olan vizyonunun olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcılardan Ö7:” Halk eğitim merkezinin vizyonu Türkiye’de farklı farklı isimler altında bazı kurumlar misyonunu bazı kurumlar yerine getirdi. Önceki zamandaki köy enstitüleri ve Türk ocakları yerine getirdi. Kamu yararına çalışan dernekler veya vakıf adı altında yerine getirdiler. Fakat şu anda bu işi halk eğitim yapıyor. Adı üzerinde halk eğitim. Türk kültürünü halk vermek. Halkın sadece kültürel değil mesleki manada halkın bazı bilgileri edinmesini sağlayabilmek ve halka bir şeyler katarak halkı geliştirmektir. Örnek olarak Çorum Halk eğitimi merkezinde birçok dalda kurslarımız var. Diğer halk eğitim merkezlerine göre gerçekten çok güzel ve çok faal bir şekilde çalışıyor.”

Elde edilen bulgular incelendiğinde halk eğitimi merkezinin vizyonunu çağın gereklerine uygun meslek sahibi bireyler yetiştirmek, her yaşa ve herkese eğitim , bireylerin ihtiyaçlarını karşılayarak onları geleceğe hazırlamak, eğitimde kaliteyi yakalamak, , Türk kültürünü vatandaşlara benimsetmek ve toplumda özgüven sahibi bireyler yetiştirmek şeklinde yorumlayabiliriz.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlere” Kurum vizyonunu hayata geçirebilmek ve kurum vizyonuna katkıda bulunmak adına hangi çalışmaları yapıyorsunuz? “sorusu sorulmuştur. Verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 6:** Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	N
Kurumlarla iş birliği ve proje çalışmaları	Y1,Ö4	2
Mesleki ve kişisel gelişimin artırılması, bilgi tecrübelerin kursiyer ve kurum çalışanları ile paylaşılması	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö6,Ö7	6
Sergi faaliyetlerinin ve eğitsel etkinliklerin yapılması	Y2	1

Tablo incelendiğinde okul vizyonuna katkı sağlamak adına yöneticiler ve öğretmenler mesleki ve kişisel gelişimin artırılması, bilgi ve tecrübelerin kursiyer ve kurum çalışanları ile paylaşılması (N=6), kurumlarla iş birliği ve proje çalışmaları (N=2), sergi faaliyetlerinin ve eğitsel etkinliklerin yapılması(N=1) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılardan Y1:” Bütün paydaşlarla ve kurum içindeki yöneticilerimi ve o konuyla ilgili olan arkadaşlarımızla biraz önce de belirttiğim gibi istişare yapıyoruz. Kurum dışındaki kurumlarla istişare ve iş birliği yapıyoruz. Kurumumuzu daha nasıl geliştirebiliriz, bu hayat boyu öğrenmeyi nasıl Çorum için geliştirebiliriz diye düşünüyoruz. Ayrıca 298 bin nüfus var. 3 yaşından 75 yaşına kadar kursiyerlere rahatlıkla hitap edebiliyoruz. Belirli gün ve haftalarda yapılan çalışmalarımız mevcut. Ahilik haftası, turizm haftası 15 Temmuz’u Anma Haftası, 10 Kasım ve 23 Nisan’la ilgili ve 29 Ekimlerde bütün bayramlarımızda hepsinde faaliyetlerimiz söz konusudur. Ders dışı eğitim faaliyetlerimiz var. Mesela KOSGEB il müdürünün usta öğreticilere ve kursiyerlerimize iş edinmeleri adına girişimcilik kursları açtı. Bu gibi çalışmalarımız mevcut.”

Katılımcılardan Y2:” Okulumuzun kuruluş amaçlarını yerine getirecek faaliyetleri yapmaya çalışıyoruz. İnsanlara en fazla katkı sağlayacak en iyi hizmeti sunmaya çalışıyoruz. Gelişen bilgi ve küreselleşen dünya koşullarını dikkate alarak faaliyetlerimizi yapıyoruz. İnsanlara daha az zaman ve emek sunularak ulaşacak şekilde çalışıyoruz. Mesela pandemi dönemimde açık öğretim sınavlarının online yapılması bizim bağlı olduğumuz kurumun insanlara yapmış olduğu hizmetteki dünyaya uyum açısından değerlendirilebilir.”

Katılımcılardan Ö1:” Ben genellikle seminer çalışmalarında kitlelere ulaşmaya çalışıyorum. Okulda ders saatleri dışında açılan kuşlarda aldığım görevlerde iletişim ve öfke konusunda anne ve çocuk konusunda, aile ve evlilik hayatı gibi konularda geniş kitlelere ulaşmaya çalışıyorum. Ayrıca yaptığım çalışmaları üniversiteye hazırlık kurslarındaki öğrencilere ulaşabilmesi amacıyla whatsapp grupları üzerinden paylaşıyorum.”

Tüm bu verilerden hareketle halk eğitimi merkezinin vizyonu hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından benimsenmiştir. Okul vizyonunu hayata geçirmek adına özellikle öğretmeler kendilerini hem mesleki hem de bireysel anlamada geliştirerek bilgilerini kuruma aktarıyorlar. Yöneticiler de hem rehber olarak hem de çalışanlara destek vererek kurum vizyonuna katkı sağlıyorlar. Öğrenen örgütler bireysel öğrenmenin ve hayat boyu öğrenmenin olduğu kurumlardır. Çorum Halk Eğitim Merkezinin vizyonunun hayat boyu öğrenme olduğu söylenebilir.

### Beşinci araştırma sorusunu (alt problem) ilişkin bulgular

Okul çalışanlarının ekip ruhu ve iş birliği içinde çalışmaya iste olma düzeylerini belirlemek için yöneticilere ve öğretmenlere “Okulunuzda yapılan etkinlik ve faaliyetlerde takım çalışmasına yer veriliyor mu, kurum çalışanları ekip ve iş birliği ruhuna uygun çalışmaya istek düzeyleri nasıldır?” sorusu sorulmuştur. Verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 7:** Beşinci alt probleme ilişkin bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	N
Kurum çalışanlarının uyumu ve dayanışması	Ö3, Ö4,	2
Takım çalışmasına katılım gönüllük esasına göre üst düzeydedir.	Y1, Y2, Y3, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7	8
Sergi ve proje çalışmalarında takım çalışması var.	Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö7	5

Tablo incelendiğinde okul çalışanlarının ekip ve iş birliği içinde çalışmaya isteklilik düzeyleriyle ilgili olarak yöneticiler ve öğretmenler takım çalışmasına katılım gönüllük esasına göre üst düzeydedir(N=8), sergi ve proje çalışmalarında takım çalışması var(N=5), kurum çalışanlarının uyumu ve dayanışması (N=2) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılardan Ö3:” Kişinin kendisiyle alakalı bir durum bu. Takım çalışması adına düzenlenen sergiler bize her türlü yoldan duyuruluyor. Öğrenmek ve katılmak isteyenler görev alabiliyor. Yönetim tarafından öğretmenler ekip olma adına destekleniyor. Kurumumuzda takım çalışmasına yönelik yapılan projeler örnek verilebilir. Birbirleriyle uyumlu arkadaşlar bir araya gelerek gönüllük doğrultusunda çalışmalar yapıyor. Takım çalışmasına katılım var gönüllük üst düzeyde. Topluma ve halka açık olan kurumumuzda yer alan her projede kurumu temsil etmek adına gönüllü bir şekilde ekip çalışmasında görev almaktayız.” şeklinde görüş belirterek yöneticilerin ekip çalışmalarına destek olduklarını belirtmiştir.

Katılımcılardan Ö4:” Ek binada görev yapıyorum. İnanılmaz derecede dayanışma var. Hizmetli personelden usta öğreticiye ve öğretmen kadar herkes kendi işiyle ilgili görevi olsun olmasın müthiş bir şekilde uyum ve dayanışma var. Bundan dolayı çok mutluyum ve okula gelmekten zevk duyuyorum. Ekip çalışması üst düzeyde ve ekipteki bireylerin iletişim karşılıklı etkileşime dayanıyor. Tabii ki seviyeyi koruyarak.” şeklinde görüş belirterek kurumda çalışmaktan mutlu olduğunu belirterek kurum içindeki dayanışmanın varlığına dikkat çekmiştir.

Katılımcılardan Y1:” Okulumuzda mümkün olduğunca takım çalışması gerçekleştiriyoruz. Takım çalışması ekip ruhu olmadan bir yerin başarılı olması söz konusu değildir. Başarılı olması için de ilk etapta uyumlu olan

arkadaşlarımızı bir ekip haline diğer uyumlu olanları başka alanlarda farklı ekipler kurarak çalışmalara yönlendiriyoruz. Özellikle biz bu çalışmalarını sergilerimize yapıyoruz, yapacağımız etkinliklerde gerçekleştiriyoruz. Arkadaşların istekleri doğrultusunda dayatmadan yapılırsa arkadaşların isteği kurumun isteği düzeyinde olmakta ve üst düzeydedir.”

Katılımcılardan Y2:” Tabii ki biz bir kurumuz, örgütümüz takım çalışması olmadan üretken olmayız. Üretimini önemli bir unsurunu takım çalışmasıdır. İnsanlar bir elin nesi var iki elin sesi var sözünden yola çıkarak birlikte çalışarak bir şeyleri başarabilirler. Kurumda yönetici olarak prensibim budur. İş birliği, paylaşım ve birlikte çalışma bunlar önemlidir ve örgüt kültürünü de canlı tutan unsurlardır diye düşünüyorum. Takım çalışmasıyla diğer insanların da kendilerini geliştirmelerine vesile oluyoruz. Bu şekilde insanları hem geliştirmeyi hem de mutlu etmeye yönelik takım çalışmaları yapıyoruz. Kimi öğretmenler takım çalışmasına istekli iken kimileri gönülsüz olabiliyor. Bu öğretmenleri de motive etmeye çalışıyoruz. Eğitimde motivasyon yöntemleri kullanmamız gerekebiliyor.” şeklinde görüş belirterek takım çalışmasının örgüt kültürü için çok önemli olduğunu ifade etmiştir.

Görüldüğü üzere Çorum Halk Eğitim merkezinde görevli olan yönetici ve öğretmenler takım çalışmasına gönüllü bir şekilde katılmaktalar ve bu durum örgüt kültürüne de yansımıştır. Özellikle sergi ve proje çalışmalarında ekip birliği bulunmaktadır. Kurum içerisinde personel arasında dayanışma bulunmaktadır ve herkes üzerine düşen görevi yerine getirmektedir.

### Altıncı araştırma sorusunu (alt problem) ilişkin bulgular

Çalışma grubun yer alan yönetici ve öğretmenlere “Okulunuzda karşılaştığımız problemlerin çözümünde hangi yöntemleri kullanırsınız?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 8:** Altıncı alt probleme ilişkin bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	N
İletişim	Y1, Y2, Y3, Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7	9
Resmi yollara başvurma	Y3, Ö1, Ö4, Ö5, Ö7	5
Bireysel çözümler	Ö1, Ö2, Ö6, Ö7	4
Uzman kişiyle görüşme	Y1, Ö3, Ö7	3
Personelin çeşitli kurumlara yönlendirilmesi	Y1	1

Tablo incelendiğinde okulda karşılaşılan problemlerin çözümünde yönetici ve öğretmenler iletişim(N=9), resmi yollara başvurma(N=5), bireysel çözümler(N=4), uzman kişiyle görüşme(N=3), personelin çeşitli kurumlara yönlendirilmesi(N=1) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılardan Y1:” İlk önce yaptığımız şey konuyla ilgili olan kişiye soruyoruz, ilk önce iletişimi gerçekleştiriyoruz sonra problem yaşanan olayla ve kişiyle ilgili dinleme yoluna geçiyoruz ondan sonraki aşamada çözüm yoluyla ilgili çalışmaya girişiyoruz ama bu işin ehli olan kişilerle görüşüyoruz. Gerekirse rehberlik araştırma merkezine yönlendiriyoruz gerekirse o işteki diğer paydaşlarımızdan diğer kamu kuruluşlarındaki kişilerle irtibata geçerek o işi çözmeye çalışıyoruz.” şeklinde görüş belirterek sorunların çözümünde iletişim ,uzman kişiden yararlanmanın ve personelin çeşitli kurumlara yönlendirmenin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Katılımcılardan Ö6:” Kurum içerisinde karşılaştığım bir problemi öncelikle kendim çözerim, meslektaşlarımla çözebileceğim bir sorunsu onlarla çözerim. Çözemediğimiz bir konuya idarecilerimiz ile iletişime geçeriz ve onların çözmesini bekleriz.” şeklinde görüş belirterek problemlere öncelikle bireysel açıdan yaklaştığını ifade etmiştir.

Katılımcılardan Ö5:” Tabii ki silsileyi takip ederim, müdür yardımcıyla çözebileceğim bir konuya onunla konuşurum, önceliğim iletişimdir. İlk başta üst yönetime gitmem öncelik sorunları çözmeye çalışırım. Eğer üst yönetim çözemezse daha ileri gidebilirim. Bürokrasiyi takip ederek yüz yüze iletişime önem veririm. Mesajlaşmayı tasvip etmem, çünkü beden dilinin iletişimde önemli olduğunu biliyorum.” şeklinde görüş belirterek sorunların çözümünde yüz yüze iletişime önem vermiş ve resmi yollara başvurmayı tercih ettiğini ifade etmiştir.

Elde edilen veriler yorumlandığında yönetici ve öğretmenler sorunların çözümünde ilk önce iletişimi kullanarak sorunun kaynağını öğrenmektedirler. Özellikle öğretmenler resmi yolları takip etmek koşuluyla sorunlarını ilgili müdür yardımcısıyla konuşarak çözmektedirler ayrıca konuyla ilgili deneyimi olan uzman kişilerden yardım almaktadırlar. Sorunların çözümüne bireysel yaklaşımlarında olduğu söylenebilir.

Çalışma grubunda yer alan yönetici ve öğretmenlere “Okulunuzda meydana gelen sorunların çözümünde birlikte problem çözme becerisi ne kadar uygulanmaktadır?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 9:** Altıncı alt probleme ilişkin bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	N
Birlikte problem çözme yeterliliği üst düzeydedir	Y1, Y2, Y3, Ö1, Ö3, Ö4, Ö6, Ö7	8
Önce bireysel daha sonra kurumsal çözümler	Ö3, Ö2,	2
Bireysel çözümler	Ö5	1

Tablo incelendiğinde okulda meydana gelen problemlerin çözümünde birlikte problem çözme becerisinin uygulanmasıyla ilgili olarak yönetici ve öğretmenler birlikte problem çözme yeterliliği üst düzeydedir (N=8), önce bireysel daha sonra kurumsal çözümler (N=2), bireysel çözümler (N=1) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılardan Y2:” Tabii ki birlikte sorun çözme uygulanıyor. Biz bir kurumuz. Kurumlarda insanlar tek başına bir anlam ifade etmiyorlar. Biz birlikte varız. Sorun varsa biz bu sorunu birlikte üretiyoruz ve birlikte çözüyoruz. Bu anlamda idareciler öğretmenleri aşan ya da öğretmenleri ilgilendirmeyen bir problem olduğunda idareciler bir araya gelip çözmeye çalışıyor. Öğretmenleri ilgilendiren bir problem olduğunda yine iletişim çok önemli dedim ya öğretmenlerle tüm idareciler bir araya gelerek beyin fırtınası yöntemiyle probleme yönelik çözüm önerileri geliştiriliyor. Kurumu bütünsel olarak yönettiğimiz için sorunların da beraber ve bütünsel çözülmesi gerekiyor.” şeklinde görüş belirterek kurumlarda sorunların birlikte üretildiğine ve çözümlerin de birlikte üretilmesinin önemini vurgulamıştır.

Katılımcılardan Ö5:” Bu durumdan duruma değişiyor gözlemlerim o noktada. Bütünsel yaklaşıma pek gidilmiyor, çoğunlukla bireyselle gidiliyor. Bir de burada sınıflama var. İdari sınıf ve öğretmen sınıfı diye kategorik bir ayrım var. Öğretmeler arasında da bir grupta var. Daha çok bireysel çözümlere gidilmeye çalışılıyor. Zaman zaman yönetmelikler kişilere göre göz ardı edilebiliyor.” şeklinde görüş belirterek sorunların çözümüne bireysel yaklaşıldığını ve yönetim açısından ayrımların olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılardan Ö3:” Problemi çözmek istiyorsak bu istekli olmamıza bağlıdır. Bana göre problemi tanımlarsak problemin büyümemesi gerekiyor. Olayların çözümüne öncelikle bireysel bakılıyor ama çözüm odaklı olmak istersek problemi kişisel bir problem olarak algılamamalıyız. Önemli olan problem çözümlerine kurumsal bakabilmek. Genelde olayların bir yönüne odaklanılıyor. Kurumsal problemlere yöneticileri güzel yaklaşıyorlar ve çözüm odaklı davranıyorlar. Çalışanlar problemlere bireysel bakarken yöneticiler kurumsal bakıyorlar.” şeklinde görüş belirterek kurum içindeki problemlere önce bireysel yaklaşıldığını fakat çözüm odaklı olmak için problemlere kurumsal açıdan bakmanın önemli olduğunu vurgulamıştır.

Bu verilerden yola çıkarsak yönetici ve öğretmenlere göre okulda birlikte problem çözme becerisi büyük ölçüde uygulanmaktadır. Kimi öğretmenlere göre problemlere bireysel açıdan yaklaşmış olsa bile düşünceler özgürce ifade ediliyor ve problemler çalışanların ortak katılım ile çözüme ulaştırılıyor yorumu yapılabilir.

## SONUÇ

Bu çalışma halk eğitimi merkezlerinin öğrenen örgüt olabilme kapasitelerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi adına yapılmıştır. Bu çalışmada betimsel yöntem kullanılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Bu çalışmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini arttırmak için bakanlığın mesleki gelişim seminerlerinden yararlandığı, kurum içerisinde eğitsel seminer ve kursların düzenlendiği, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yapıldığı, kurumsal projelerin gerçekleştirildiği ve önemli günlerde gerçekleştirilen sergilerin düzenlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenen örgütlerin en temel özelliklerinden birisi de kurum çalışanlarını öğrenmeye yönlendirmektir. Bu kapsamda kurumda hizmet içi eğitim faaliyetleri, kurumsal yapının değişimi (geri dönüşüm kütüphanesinin açılması), kurumsal proje ve sergilerin düzenlendiği ortaya çıkmıştır. Kimi öğretmenlere göre de kurul toplantılarının çok faydalı olduğu görülmektedir. Kimi öğretmenler de kendilerini bireysel olarak geliştirdiklerini ve kurumca düzenlenen herhangi bir faaliyetin olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilere göre kurumda demokratik bir ortam vardır. Kararlar ortak katılım yoluyla alınmakta ve farklı bakış açıları önemsenip değerlendirilmektedir. Öğretmenler düşüncelerine kurum içinde değer verildiğini ve farklı düşüncelere saygı duyulduğunu belirtmişlerdir. Okul vizyonu hakkında bilgi sahibi olan öğretmen sayısı az olsa da yönetici ve öğretmenler kurum vizyonu ile ilgili fikirlerini ifade etmişlerdir. Yönetici ve öğretmenler okul vizyonunu bireylere geleceğe yönelik meslek kazandırmak, her yaşa ve herkese eğitim, yeniliğe ve teknolojiye açık, öğrenmeyi destekleyen bireyler yetiştirmek, bireylerin geleceğe yönelik ihtiyaçlarını karşılamak, kurumsal tanıtımı arttırmak ve kaliteyi yakalamak, topluma yararlı, kendini iyi ifade eden ve özgüven sahibi bireyler yetiştirmek, Türk kültürünü halk benimsetmek şeklinde ifade etmişlerdir. Okul vizyonu hem yöneticiler ve hem de öğretmenler tarafından benimsenmiş olup yönetici ve öğretmenler okul vizyonuna gerekli katkıyı sağlamaktadırlar. Öğretmenler kendilerini bireysel olarak geliştirerek kurum vizyonuna katkı sağlıyorlar, yöneticilere de kurum vizyonunu gerçekleştirmek adına çalışanlarına destek olmaktadır. Yönetici ve öğretmenlere göre kurumda takım çalışması ve ekip ruhu vardır. Yönetici ve öğretmenlerin verdikleri cevaplardan kurum çalışanlarının takım çalışmasına katılımı üst düzeydedir.

Okul içinde meydana gelen problemlerin çözümünde yönetici ve öğretmenler öncelik olarak iletişimi kullandıkları daha sonra da resmi yollara başvurdukları tespit edilmiştir. Kurumda çalışan kimi öğretmenlerin de problemlerin çözümüne bireysel yaklaştıkları görülmektedir. Okulda meydana gelen problemlerin çözümünde birlikte problem çözme becerisi büyük ölçüde uygulanmaktadır. Kimi öğretmenlere göre de sorunlara önce bireysel daha sonra da kurumsal yaklaşıldığı tespit edilmiştir.

## TARTIŞMA

Yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini arttırmak için bakanlığın mesleki gelişim seminerlerinden yararlandığı, kurum içerisinde eğitsel seminer ve kursların düzenlendiği, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yapıldığı, kurumsal projelerin gerçekleştirildiği ve önemli günlerde gerçekleştirilen sergilerin düzenlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Güzelgörür (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin kendilerini geliştirmek için hizmet içi eğitim faaliyetlerine, kurslara ve seminerlere katıldıkları ifade edilmiştir. Güzelgörür 'ün araştırma sonuçları ile bu çalışmadaki yönetici ve öğretmen görüşleri arasında benzerlikler bulunmaktadır. Araştırmamıza katılan yönetici ve öğretmenlere göre kurumda takım çalışması ve ekip ruhu vardır. Yönetici ve öğretmenlerin verdikleri cevaplardan kurum çalışanlarının takım çalışmasına katılımı üst düzeydedir. Tepeci (2005) tarafından yapılan çalışmada örgütsel öğrenmenin en kolay yolunun ekip öğrenmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaptığımız çalışmadaki yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okulda takım çalışması vardır ve herkes birbirinden öğrenmektedir. Bu durum Tepeci'nin yaptığı çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Öğrenen örgütlerin en temel özelliklerinden birisi de kurum çalışanlarını öğrenmeye yöneliktir. Bu kapsamda halk eğitimi merkezinde hizmet içi eğitim faaliyetleri, kurumsal yapının değişimi (geri dönüşüm kütüphanesinin açılması), kurumsal proje ve sergilerin düzenlendiği ortaya çıkmıştır. Tetik (2021) tarafından yapılan çalışmada eğitim örgütlerinin başarılı olmasının yolu hayat boyu öğrenmeye açık olmaları ve sürekli öğrenme kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Araştırmaya konu olan halk eğitimi merkezinde çalışanların sürekli öğrenmesine yönelik etkinlikler düzenlemekte ve hayat boyu öğrenmeye dönük vizyonu olduğu için Tetik'in araştırma sonuçlarıyla benzerlikler göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere göre kurumda demokratik bir ortam vardır. Kararlar ortak katılım yoluyla alınmakta ve farklı bakış açıları önemsenip değerlendirilmektedir. Öğretmenler düşüncelerine kurum içinde değer verildiğini ve farklı düşüncelere saygı duyulduğunu belirtmişlerdir. Banoğlu(2009) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlere çevremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim maddesi sorulmuş ve yüksek ortalama sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle araştırma sonuçlarımız ile Banoğlu'nun yaptığı araştırma sonuçları benzerlik göstermektedir. Bu durum öğrenen örgütlerde fikirlere değer verildiğini ve farklı bakış açılarının önemsendiğini ortaya koymaktadır. Okul vizyonundan çok az sayıda bilgisi olmayan öğretmen olsa da yönetici ve öğretmenler kurum vizyonu ile ilgili fikirlerini ifade etmişlerdir. Boztepe (2007) tarafından yapılan çalışmada mesleki-teknik okullarında paylaşılan vizyonun kısmen olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar araştırma sonuçlarımız Boztepe'nin araştırma sonuçlarıyla örtüşmesine de Çorum Halk Eğitim merkezindeki yönetici ve öğretmenlerce kurumun vizyonu hakkında bilgi sahibidirler ve vizyonu hayata geçirmek adına gerekli katkıyı sağlamaktadırlar. Araştırmamızın sonuçlarına göre kurumda çalışan kimi öğretmenlerin de problemlerin çözümüne bireysel yaklaştıkları görülmektedir. Okulda meydana gelen problemlerin çözümünde birlikte problem çözme becerisi büyük ölçüde uygulanmaktadır. Kimi öğretmenlere göre de sorunlara önce bireysel daha sonra da kurumsal yaklaşıldığı tespit edilmiştir. Banoğlu(2009) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin bireysel sorunlara odaklanılmasında dolayı sisteme bütünsel bakmayı güçleştirdiğini ifade etmiştir. Her ne kadar çalışmamızda olaylara bireysel bakan öğretmenler olsa da çoğunluk görüşe göre problemler bütünsel çözülmektedir. Çalışmamız Banoğlu'nun elde ettiği bulgularla uyusmamaktadır. Öğrenen örgütlerde görev alan bireyler olaylara bütünsel bakarlar.

## ÖNERİLER

### Eyleme ve uygulama yönelik öneriler

Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin eğitim seviyeleri lisans düzeyindedir. Bu öğretmenler yüksek lisans yapmaları konusunda cesaretlendirilmelidir. Öğrenen okul kültürü oluşturabilmek için yönetici ve öğretmenlerin çeşitli dergi ve yayınları takip etmeleri gerekmektedir. Okul vizyonu hakkında bilgi sahibi olamayan öğretmenler olduğu için okul vizyonu belirlenirken öğretmen görüşlerine başvurulabilir. Kurum içerisinde kendini kuruma ait hissetmeyen öğretmenler için kurum aidiyetini geliştirecek etkinlikler ve çalışmalar yapılabilir. Öğretmenleri sürekli öğrenmeye yönlentecek etkinliklerden haberdar edebilmek için etkili iletişim yolları kullanılmalıdır. Okulda yaşanan problemlerin çözümünde farklı uygulamaların yapıldığına dair olan algıyı kırmak adına teoride ve uygulamalarda birlik sağlanmalıdır.

### Literatür çalışmalarına yönelik öneriler

Bu çalışmada öğrenen örgüt özelliklerini belirlemek adına yönetici ve öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Eğitim kurumlarında görev alan genel hizmetler ve teknik sınıftaki çalışanların da görüşüne başvurularak araştırmanın çerçevesi genişletilebilir. Bu araştırma yaygın eğitim kurumlarında halk eğitimi merkezlerine uygulanmıştır. Yaygın eğitim kurumlarında mesleki eğitim merkezlerinin de öğrenen örgüt olma özellikleri araştırılabilir. Kurumların

öğrenen örgüt olma özellikleri öğrenen örgüt ölçeği kullanılarak nicel çalışmalar yapılabilir. Kurumların öğrenen örgüt olmasına etki eden çeşitli faktörlerin incelenmesine yönelik nicel çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Atak, M., Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 3(1), 63-70.
- Banoğlu, K.(2009).İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt algısı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Bozan, H. (2020). Özel okul yöneticilerinin okullarının öğrenen örgüt olma özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.*
- Boztepe, C.(2007). Mesleki ve teknik eğitimin öğrenen okul boyutunun analizi : Kütahya merkez ilçe örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.*
- Çelen, N. (1999). *Öğrenme Psikolojisi Kuramlar. (Birinci Basım). Ankara: İmge Yayıncılık,9-10.*
- Demir,K. ve Elma,C.(Editörler).(2004).*Öğrenen Örgütler,Ankara:Sandal Yayınları,22-23,25.*
- Githuku, G. K., Kinyua, G., Muchemi,(2022) A. Learning Organization Culture and Firm Performance: A Review of Literature. *International Journal of Medical and Health Sciences Research*, 10(2),38-50.
- Güzelgörür, F.(2017). Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre ilkokul ve ortaokulların öğrenen örgüt özellikleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.*
- Hübner, S. (1995). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 75(5), 148.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemi. (36. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 108,210.*
- Kılıç, F. (2009). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri (Bolu ili örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.*
- Mert, G. (2018). *Örgütsel öğrenme. (Birinci Basım). İstanbul: Artikel Yayıncılık,16,27-28.*
- Samancı, O., Ocakcı, E. (2017). Hayat boyu öğrenme. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 711-722.
- Senge,P.M.(2004).*Beşinci Disiplin.(Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan).İstanbul: Yapı Kredi Yayınları(Eserin orijinali 1990'da yayımlandı),12.*
- Şimşek, Ş.(2010).*Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları,451.*
- Tepeci, M. (2005). Ekiplerde öğrenme: Öğrenen örgütler olmanın anahtarı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 379-394.
- TETİK, S. (2021). Öğretmenlerin öğrenen örgüt algısının bireysel yaratıcılıklarına etkisi üzerine bir araştırma: Salihli örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 621-659.
- Uygur, A.(2011).*Yönetim ve Organizasyon.(5.Basım).Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık,222.*
- Vural,A.B.Z,Coşkun,G.(2007).*Örgüt Kültürü.(Birinci Baskı).Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,93-98.*
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri .(10.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık,41.*