

OKULLARDA ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN EYLEMSEL BOYUTLARI

Ş. ŞULE ERÇETİN*

Özet

Bu çalışmada, örgütsel zekâya ilişkin yeteneklerin okul için nasıl tanımlanabileceği ve eylemsel boyutlarının neler olabileceği sorularına yanıt aranmıştır. Örgütsel zekâ, örgütlerin dirimlerini sürdürmelerini olanaklı kılan yeteneklerinin bütünü ve bunların kullanımını ifade etmektedir. Söz konusu yetenekler 1) eylem ve tepkide çabukluk 2) değişen durumlara uyarlanabilme 3) işleyle esnek ve rahat olabilme 4) sezibilme ve öngörülü olabilme 5) açık fikirli olabilme 6) hayal gücünü kullanabilme 7) yenilenebilmedir. Çalışmanın verileri, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi Plânlaması ve Ekonomisi Anabilim dalında lisansüstü eğitim yapan, gönüllü olarak araştırmaya katılan 48 kişiden, odak grup çalışması yapılarak toplanmıştır. Grup çalışmaları 2001-2003 güz ve bahar dönemlerinde yaklaşık 46 hafta sürdürülmüştür. Verilerin ortaya koyduğu iki önemli bulgunun birincisi, örgütsel zekâya ilişkin yeteneklerin okullar için tanımlanabileceği; ikincisi her bir yeteneğin birbiriyle etkileşen; birbiriyle içiçe geçen; biri diğerinin oluşumunu sağlayan eylemsel içeriğe sahip olduğudur.

Anahtar sözcükler: Örgütsel zekâ, örgütsel zekâya ilişkin yetenekler, okulun zekâsı, odak grup tekniği

Abstract

In this study, it was found out how the abilities related to intelligence can be described and what their operational dimensions into the schools are. Organizational intelligence is all the abilities that make the organizations able to continue their existence and the utilization of them. These abilities are 1) being rapid in action and reaction, 2) being rapid adaptable to changes, 3) being flexible and comfortable, 4) being intuitive and far-sighted 5) being open-minded, 6) being able to use one's imagination, 7) being able to renew. The data were collected from students attending to the Subdivision of Educational Administration, Supervision Planning and Economics at Department of Educational Sciences, Faculty of Education at Hacettepe University by a technique of focus group . The group work was conducted throughout 46 weeks between 2001 and 2003. According to the results, there were two important findings: The first one is that the abilities of the organizational intelligence for schools can be described. The second is that each ability interacts from the one to another; that is, it is interconnected to each other; and also it involves the operational content providing the formation of the other.

Key words: Organizational intelligence, abilities related to organizational intelligence, intelligence of school, a technique of focus group

Yazışma adresi: *Prof. Dr. Ş. Şule Erçetin, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Beytepe / Ankara.

1. GİRİŞ

Üçüncü bin yılın başlangıcında birbiriyle ilişkili üç önemli gelişme, 1) küreselleşme ve küresel sorunlar 2) yaşam boyu eğitime artan ve çeşitlenen gereksinim 3) bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ve yoğun gelişmeler, eğitimi ve örgütlerini büyük ölçüde etkilemiştir ve etkilemektedir. Bu gelişmeler eğitimin ve örgütlerinin amaç, yapı, süreç ve tüm boyutlarda gözden geçirilmesini, değişmesini gerektirmektedir. Çünkü varolan felsefesi ve içeriği ile eğitim, yapı ve işleyişiyle örgütleri, sözü edilen gelişmelere ayak uyduramamaktadır. Felsefesi ve içeriğiyle tartışılan eğitimde, yeni bir örgütsel profil arayışı sürmektedir. Böylesi arayışların bir ürünü olarak eğitim örgütlerinden okullar kendi kendini uyarlayan karmaşık sistemler, diğer bir deyişle yaşayan sistemler olarak kabul edilmiş ve zekâya sahip oldukları düşüncesi benimsenmiştir. Bu yaklaşımla önce “Bir örgütün zekâsı nasıl tanımlanabilir; örgütsel zekâ nedir?” sorusu yanıtlanmaya çalışılmıştır. Taranan alanyazında örgütsel zekâ kavramına ilişkin çeşitli tanımlar ve yaklaşımlar belirlenmiştir. Tanımlar ve yaklaşımlarda *örgütsel zekâ*, örgütsel belleği kullanıp; çevreyi, algılayarak ve yorumlayarak uyarlanan davranışlar geliştirmeyi içeren bir öğrenme süreci (Choo, 1995), örgütlerin sıradan etkinliklere ve beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar almalarını sağlayan yetenekleri ve bunları kullanma potansiyeli (Mason, 1996), a) amaç yönelimli davranışlar gösterebilme b) örgütsel bilgi tabanını oluşturabilme ve erişimi sağlayabilme c) uygun eylemleri seçebilme ve yönetebilme d) eylemlerin sonuçlarını izleyebilme yeteneklerinin bütünü (Minch, 1996), bir örgütün amaçları ve yeteneklerine dayalı olarak, ortak bir eylem ve bilinçle çevresine uyumu, çevresini biçimlendirmesi ve değiştirmesi (Weber ve Diğerleri, 1996), dinamik ve statik olmak üzere iki boyuttan oluşan, insan ve enformasyon sistemlerinin sinerjik bütünleşmesini ifade eden bilişsel kapasite (Kull 1997, 2000), enformasyon teknolojisi ile bütünleştirilen; örgütün yapı, kültür, çevreyle ilişkiler, bilgi varlığı ile stratejik süreçler gibi alt sistemleri tarafından yaratılan problem çözme kapasitesi (Halal, 1997; Halal ve Kull, 1998), örgütsel düzeyde düşünme, anlamlandırma esnek, yaratıcı ve uyarlanan biçimde davranma kapasitesi (Mc Master, 1998), örgütlerin bir bütün olarak bireylerin gösterdiği zekice davranışlar göstermesini olanaklı kılan yeteneklerinin tümü (Veryard, 2000), olarak değerlendirilmektedir.

Özetlenen değerlendirmeler göz önüne alınarak; örgütsel zekâ kavramı çoklu, triarşik, duygusal ve biyoeolojik zekâ kuramlarına dayalı olarak tartışılmış; sonuç olarak; örgütlerin, kendi kendilerini uyarlayan karmaşık sistemler, yaşayan organizmalar olarak değerlendirilebileceği; bireyler gibi zekâları olduğu düşüncesi pekişmiş; örgütsel zekânın, etkileşerek işleyen bileşenleri göz önüne alınarak; çoklu bir bakışla çözümlenmesi gerektiği yargısı gelişmiştir. Örgütsel zekâ, örgütlerin dirimlerini sürdürmelerini olanaklı kılan yeteneklerinin bütünü ve bunların kullanımı olarak tanımlanmıştır. Söz konusu yetenekler 1)eylem ve tepkide çabukluk 2) değişen durumlara uyarlanabilme 3)işleyişte esnek ve rahat olabilme 4)sezibilme ve öngörülü olabilme 5)açık fikirli olabilme 6)hayal gücünü kullanabilme 7)yenilenebilmedir (Erçetin, 2000; 2001a).

Bundan sonraki aşamada; bu kez de “Örgütsel zekânın gelişmesinin ve kullanılmasının engelleri neler olabilir?” sorusu yanıtlanmaya çalışılmıştır. Örgütlerde varolan çizgisellik-doğrusallık, indirgemecilik, hiyerarşi, nesnellik, kestirilebilirlik ve kontrol gibi geleneksel, mekanistik özellikler en önemli engeller olarak belirlenmiştir (Mc Master, 1998).

Söz konusu özelliklerin bir doğurgusu olarak ortaya çıkan; örgütsel zekânın oluşturulmasına, geliştirilmesine engel “örgütsel aptallık” olarak tanımlanan ortaklaşa düşünüş ve davranış biçimleri ele alınmış ve irdelenmiştir. Örgütsel aptallık, örgütün başarısızlığına hatta varlığını yitirmesine neden olan örgütün yapısına, işleyişine, havasına ilişkin örüntüleri oluşturan ortaklaşa düşünüş, davranış biçimleri olarak değerlendirilmiş ve açıklanmıştır (Erçetin, 2001b).

Eğitim alanyazımında örgütsel zekâ tarandığında P.T .Terenzini (1993) ve B. MacGilchrist, K. Myers ve J.Reed (1997) tarafından gerçekleştirilen iki önemli çalışma belirlenmiştir. Terenzini (1993) “On the Nature of Institutional Research and Knowledge and Skills It Requires” başlıklı çalışmada örgütsel zekâyı 1)teknik-analitik 2) olgusal ve 3) bağlamsal olmak üzere üç boyutta ele almış ve yüksek öğretim kurumları ve bu kurumlarda araştırma etkinlikleri bağlamında irdelenmiştir. Teknik-analitik zekâ a)olgusal bilgi veya enformasyon öğrencilere ve öğretim üyelerine ilişkin tüm bilgiler b) analitik ve metodolojik beceri ve yeterlikler, araştırmaya, akademik çalışmalar yapmaya ilişkin yeterlikler. Olgusal zekâ; değişik yönleriyle tüm yönetsel konuları, ve sorunları çözmeyi içerir. Bağlamsal zekâ teknik-analitik ve olgusal zekâların örgütsel kültürü oluşturan okulun geçmişi, değer sistemi, normları vb. öğelerle bütünleştirildiği bir alanı ifade eder (Terenzini, 1993).

MacGilchrist ve diğerlerine (1997) göre bir okulun zekâsı amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesini olanaklı kılan ortak kapasitelerini ifade eder ve 1.bağlamsal 2.stratejik 3.akademik 4.yansıtıcı 5.pedagojik, 6. meslektaşlık 7. duygusal 8. tinsel 9.etik olmak üzere dokuz boyutla açıklanabilir. Bağlamsal zekâ okul ve içinde bulunduğu çevre arasındaki ilişkileri algılar, çözümler, düzenler. Stratejik zekâ, plânlanan gelişmeleri somut hedefler ve taktikler olarak tanımlayıp vizyona dönüştürür. Akademik zekâ, öğrencilerin öğrenmeye güdülenmesini ve katkıda bulunmasını sağlar. Yansıtıcı zekâ, okuldaki iş ve işlemlere ilişkin verileri değerlendirir, bunları okulun etkili ve verimli bir biçimde çalışması için kullanır. Pedagojik zekâ öğrencinin öğrenmesine odaklanır. Meslektaşlık zekâsı okuldaki herkesi bir öğrenen olarak değerlendirir; öğretmenlerle ortaklaşa olarak sınıf içi uygulamaları geliştirir. Duygusal zekâ diğerlerini anlamayı, ortaklaşa çalışmayı, duygularını açıkça ifade edebilmeyi sağlar. Tinsel zekâ okulun ve içinde bulunduğu toplumun tüm üyelerinin gelişimini ve katkısını sağlar. Etik zekâ moral değerleri, inançları oluşturur (MacGilchrist ve Diğerleri, 1997).

Bu bağlamdaki bir başka çalışmada, bir ilköğretim okulunun örgütsel zekâsını geliştirmek ve kullanmak konusunda okul personelinin yetiştirilmelerini olanaklı kılan bir hizmet içi eğitim programı geliştirilmiştir. Programda örgütsel zekânın ve aptallığın tanımları, örgütsel zekâyâ ilişkin yetenekler ve kullanımı, örgütsel aptallığın göstergeleri konuları yer almıştır. Bu program Ankara'da gönüllü olarak iş birliği yapan bir okulda eylem araştırması tekniği kullanılarak sınanmıştır. Programın başlangıcında ve sonunda örgütsel aptallığın

göstergelerine ilişkin katılımcıların algılarının ne olduğunu belirlemek amacıyla ön ve son test uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın başlangıcında herhangi bir örgütü, okulu, zekâsı olan; yaşayan bir organizma olarak düşünmek bile istemeyen katılımcıların, çalışmanın sonunda bu düşünceyi kabullendikleri hatta benimsedikleri belirlenmiştir (Erçetin ve Demirbulak, 2002).

Bu çalışmada ;

1) Örgütsel zekâyâ ilişkin yetenekler (a.eylem ve tepkide çabukluk b.değişen durumlara uyarlanabilme c. işleyişte esnek ve rahat olabilme d.sezebilme ve öngörülü olabilme e.açık fikirli olabilme f. hayal gücünü kullanabilme g. yenilenebilme) okul için nasıl açıklanabilir?

2) Yeteneklerin eylemsel boyutları neler olabilir ? sorularına yanıt aranmıştır.

Çalışma, hem örgütsel zekânın okullar için açılımı, hem de araştırma deseni, kullanılan veri toplama teknikleri, bağlamında eğitim yönetimi ve araştırmaları alanında yararlanabilir ve yaygınlaştırılabilir enformasyon içermektedir.

2. YÖNTEM

Veriler, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi Plânlaması ve Ekonomisi Anabilim dalında lisans üstü eğitim yapan, gönüllü olarak araştırmaya katılan 48 kişiden odak grup çalışması yapılarak toplanmıştır.

Araştırmaya katılanların 8'i doktora, 18'i tezli, 22'si tezsiz yüksek lisans programının öğrencileri ve değişik kurumların çalışanlarıdır. 48 kişinin 4'ü Türk Silahlı Kuvvetleri mensubu, 4'ü çeşitli üniversitelerde araştırma görevlisidir. Diğerlerinden 2'si ilköğretim okul müdürü, 2'si ilköğretim denetçisidir (ki bunlar da öğretmen kökenlidir). Diğer 26 kişi ise felsefe, İngilizce, biyoloji, kimya ve sınıf öğretmeni olarak Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapmaktadır. 25'i kadın, 23'ü erkek olan katılımcıların kurumlarındaki görevlerinde kıdemleri 3 ile 15 yıl arasında değişmektedir.

Araştırmaya katılanların tercihlerine dayalı olarak oluşturulan 12 kişilik 4 odak grupta 2001-2002 ve 2002-2003 Güz – Bahar ders dönemlerinde yaklaşık 46 hafta toplanılmıştır. Toplantılar her hafta 2 grupta dönüşümlü olarak gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık 2.5-3 saat süren grup toplantılarının ilkinde örgütsel zekâ açıklanmış; örgütsel zekâyâ ilişkin yeteneklerin sınıflandırılması verilmiştir. Daha sonra “örgütsel zekâyâ ilişkin yeteneklerin okul için nasıl tanımlanabileceği”, “örgütsel zekâyâ ilişkin yeteneklerin eylemsel boyutlarının neler olabileceği” konusuna odaklanılmış ve bu konu üzerinde tartışmalar yapılmıştır.

Her toplantıdan sonra tartışılanların bir özeti çıkarılarak katılımcılara gönderilmiştir. Katılımcıların katkıları ile yeniden şekillendirilen özet, bir sonraki toplantıda tartışmanın başlangıcı olarak kullanılmıştır.

2002-2003 Bahar döneminin bitiminde katılımcılardan tartışmalar sonucunda ortaya konulan yeteneklere ilişkin tanımlamaları ve yeteneklerin eylemsel boyutlarını yazıp vermeleri istenmiştir. Katılımcılar ortaya koydukları tanımlamaları ve eylemsel boyutları yazılı olarak da vermişlerdir. Katılımcılardan toplanan veriler tüm toplandı özetleriyle birlikte irdelenmiştir. Bu irdelenmede katılımcıların hemen hemen tümünün uzlaştığı tanımlamalara ve eylemsel boyutlara yer verilmiştir. Sonuç olarak örgütsel zekâya ilişkin yetenekler, yeteneklerin eylemsel boyutları okul için tanımlanmış, çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

3. BULGULAR ve YORUM

3.1 Örgütsel Zekâya İlişkin Yetenekler

3.1.1 Eylem ve Tepkide Çabukluk (E. ve T. Ç.)

Bu yetenekle ilgili olarak grup üyelerinin tümünün uzlaştığı tanımlar şöyledir:

Eylem ve tepkide çabukluk “okulda hızla kararların alınması ve uygulanması gerektiğinin örgütsel düzeyde algılanması”, “okulda sistem bütünlüğü içinde çevresel ve içsel uyarıların en kısa zamanda algılanması; anlamlandırılması; betimlenmesi ve yine en kısa sürede ne yapılması gerektiğine karar verilip yapılması”, “okulu etkileyen her duruma; her uyarıcıya, okulun çözümlenmeden sürüklenmede bir bütün olarak hızla uygun ve doğru tepki verebilmesi, eylem geliştirebilmesi”, “okulda her şeyin ve herkesin her türlü duruma karşı her an hazır olup tepki geliştirebilmesi”, “her duruma, her an üst düzeyde hazır bulunmuşluk”, “okulda bürokratik iş ve işlemlerin en kısa zamanda uygun ve doğru eylem geliştirebilecek biçimde azaltılması”dır.

Grup üyeleri, eylem ve tepkide bulunulması gereken herhangi bir durumun a) algılanmadığı; b) algılanıp doğru tanımlanmadığı, c) algılandığı ve tanımlandığı hâlde herhangi bir kararın verilip uygulanmasının üst konulara bağlı olduğu durumlarda bu yeteneğin etkili biçimde kullanılamayacağını belirtmişlerdir. Sayılan nedenlerle Türkiye’de okulların büyük bir kısmının duyarsız, tepkisiz, hantal ve yavaş örgütlere dönüştüğü yargısında uzlaşmışlardır.

Türk Eğitim Sistemi’nin yapı ve işleyişinden kaynaklanan sorunlar nedeniyle, özellikle devlet sektöründe okulların kendi başlarına hareket edemeyişleri ya da etmek istemeyişleri eylem tepkide çabuk olmalarına engeldir. Örneğin bir üst birimin onayı, bu onayın alınmasını ifade eden bürokratik süreç, çoğu kez üst birimlerin durumu algılayamamaları eylem ve tepkide bulunulması gereken zamanın gecikmesi anlamına gelmektedir. Oysa grup üyeleri tartışmalarda zaman kavramına daha zengin bir anlam yükleyerek, “eylem ve tepkide çabukluk ; her okulun her anlamda öncülüğüdür zamanlamada.” biçiminde ifade etmişlerdir.

3.1.2 Değişen Durumlara Uyum Sağlama (D.D.U.S.)

Grup üyeleri bu yeteneğe ilişkin iki tanımda uzlaşmışlardır.

Değişen durumlara uyum sağlama “okulun değişen, farklılaşan koşullarda yeni dengeler oluşturabilmesi”, “okulun iç ve dış çevresinde oluşan çeşitli karışıklıkları elimine edebilmesi; uygun politika ve stratejiler oluşturup uygulayabilmesi”dir.

Grup üyeleri eylem ve tepkide çabuk olamayan bir okulun değişen durumlara uyum sağlamakta güçlük çekeceği konusunda tam bir uzlaşma içindedirler. Hızı ve kapsamı gözönüne alındığında her alanda yaşanan değişim eylem ve tepkide çabuk olmayı, varoluşu sürdürmenin ön koşulu hâline getirmektedir. Grup üyeleri, devletin güvencesinde olmanın rahatlığıyla devlet sektöründeki okulların değişen durumlara uyum sağlamaktan çok direnç gösterdiklerini düşünmektedir. Bu durum da yeni teknolojiyi öğrenme, kullanma boyutlarında dersanelere, özel okullara yönelimi özendirilmektedir.

3.1.3 İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme (İ.E. ve R.O.)

Grupların en çok tartıştıkları yeteneklerden biri işleyişte esnek ve rahat olabilmektir. Grup üyelerinin uzlaşarak benimsedikleri tanımlar şöyledir:

İşleyişte esnek ve rahat olabilme “okulun işleyişine ilişkin belirlenen kuralların gerektiğinde ve okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için değişebilir nitelikte olması, okulda çalışanların işlerini yaparken bunun rahatlığını hissetmeleri”, “okula ilişkin yapısal düzenlemeler ne olursa olsun okulda herkesin birbiriyle sağlıklı bir etkileşim içinde olabilmesi; işbirliği yapabilmesi”, “okulda çalışanların işlerini varoldan farklı biçimde yapabilme şansına ve bunu okul yararına yapabilme ahlakına sahip olabilmeleri”, “okuldaki bürokratik iş ve işlemlerin hızla kararların alınıp; uygulanmasına engel olmayacak biçimde azaltılması”, “okulda öğrenciden öğretmene herkesin, her konuda tercih yapabilecek seçeneklerinin ve tercih yapabilme özgürlüğünün olması”, “okulda olmuş ve olası hataları kabullenme ve göze alma”dır.

Grup üyeleri, yapı ve işleyişe ilişkin varolan yasal ve yönetsel düzenlemelerin bu yeteneğin kullanımı için bir engel olup olmadığını yoğun biçimde tartışmışlardır. Uzlaşarak ulaştıkları sonuç yasal-yönetsel düzenlemelerin abartılan bir engel kullanılan bir araç olduğudur. Gruplar istenildiğinde, yasal ve yönetsel düzenlemelerin yok sayıldığı ya da görmezden geldiği görüşündedirler. Bu yeteneğin etkili biçimde kullanıldığı, ancak kullanılmasıyla ilgili etik bir kısım sorunlar bulunduğu düşüncesini paylaşmaktadırlar. Grup üyeleri etik sorunlar çözüldüğünde, işleyişte esnek ve rahat olabilmenin örgütsel zekânın diğer yeteneklerini de kullanmayı kolaylaştıracağını vurgulamışlardır.

3.1.4 Hayal Gücünü Kullanabilme (H.G.K.)

Gruplar bu yetenekle ilgili üç tanımda uzlaşmışlardır.

Hayal gücünü kullanabilme “bireysel yaratıcılıkların bireysel ve örgütsel gelişim için kullanılması”, “okuldaki sorunlara yeni ve denememiş çözümler üretebilme ve bunları kullanabilme”, “okulda herhangi bir otoriteye sığınmaksızın ön yargısız ve ön kabulsüz yeni açılımların yapılabilmesi”dir.

Grup üyeleri, hayal gücünün kullanılması için yeteneklerin bütünüyle ilgili olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Örneğin çabukluk, eylem ve tepki geliştirmekle; esneklik ve rahatlık seçeneği

oluşturmakla; tümü ise hayal gücünü kullanmakla olanaklıdır. Üstelik tüm okulların, öğrencilerinin hayal güçlerini geliştirmek ve kullanmalarını sağlamak gibi bir işlevi vardır. Öyleyse okullarda örgütsel düzeyde hayal gücünü geliştirmeli ve kullanılmalıdır. Oysa okullar standartlaşmanın en üst düzeyde yaşandığı örgütlere dönüşmüştür. Grup üyeleri, yıllardır birçok okulda değişmeyen oturma düzenini; anlattıklarının ya da kitaptakilerin aynısını noktasına virgüline kadar sınavlarda doğru olarak kabul eden meslektaşlarının uygulamalarını yaygın örnekler olarak vermişlerdir.

3.1.5 Sezebilme ve Öngörülü Olabilme (S. ve Ö. O.)

Grup üyelerinin bu yetenekle ilgili iki tanımlaması şöyledir:

Sezebilme ve öngörülü olabilme “olmuş veya olası bir durumu fark etmek, anlamak, hissetmek ve o durumun yansımalarının neler olabileceğini kestirebilmek”, “duygusal zekânın örgütsel düzeyde kullanımı”dır.

Tartışmalarda, sezgilerin somut ve nicel verileri yorumlamayı kolaylaştırdığı; ussal yaklaşımı tamamladığı görüşü benimsenmiştir. Grup üyelerine göre kör inanç olmayan sezgilerle örgütsel düzeyde kullanılan hayal gücünün ürünü, gelecek tasarımları bütünleştirilmelidir. Öyleyse geçmiş yaşantıları ve varolanı çözümlmek; çevrede olup bitenleri duyarlılıkla izlemek; bu yetenek için önemlidir. Geçmiş varolanı anlamayı; varolan, olasıyı kestirmeyi kolaylaştırır. Tartışmalarda okullarda çoğu kez geçmiş yaşantılardan gereğince yararlanılmadığı görüşü ön plâna çıkmıştır. Grup üyeleri, sorunların ya geçmişteki örneklerin izlenerek çözülmeye çalışıldığını yada geçmişin yok sayılarak görmezden geldiğini belirtmişlerdir. Bu durumun, var olanı anlamayı, çözümlmeyi dolayısıyla geleceği de kestirmeyi zorlaştırdığını ifade etmişlerdir.

3.1.6 Açık Fikirli Olabilme (A.F.O.)

Grup üyelerinin tümü, bu yeteneği “okulda herkesin fikirlerini açıkça söyleyebilmesi; tüm öneri ve görüşlere hoşgörülle bakılan bir ortamın var olması” biçiminde tanımlamışlardır. Ancak böyle bir ortamda eleştirel düşünebilen; düşündüklerini de açıkça ifade edebilen bireylerin yetiştirilmesini olanaklı görmüşlerdir.

Tartışmalarda, okul ile ilgili kararların alınmasında; okulun vizyonu ve misyonunun belirlenmesinde; yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların yanısıra yararadaşların da düşüncelerine açık olunması gerektiği yargısı benimsenmiştir. Aynı zamanda, açık fikirliliğin okulun çevre tarafından anlaşılabilmesi, kabullenilmesi ve desteklenmesi için kritik bir yetenek olduğu vurgulanmıştır. Bu yeteneğin olmadığı bir okulda, diğer yeteneklerin tümünün gelişemeyeceği, kullanılamayacağı görüşü grup üyelerinin tümü tarafından benimsenmiştir.

3.1.7 Yenilenebilme(Y)

Grup yenilenebilmeyi “örgütsel dirimi ve gelişmeyi sağlayacak yeni bilgi ve teknolojinin transferi ve kullanımı ” olarak tanımlanmışlardır. Gruplar örgütsel düzeyde öğrenmeyi bir varoluş ve yaşayış biçimine

dönüştürebilen örgütlerin yenilenebileceği, okulların ise bunun başarılabilceği en şanslı örgütler olduğu görüşündedirler. Çünkü okullar birlikte nasıl öğrenileceğini, nasıl yaşanılacağını öğreten ve yenilenebilmeyi başarmak zorunda olan örgütlerdir. Çünkü yapı ve işleyişi ile kendini yenileyebilen okullarla toplumun yenilenebilmesi olanaklıdır. Grup üyeleri Türk Eğitim Sistemi'nde değişik zamanlarda başarısız yenilenme girişimlerinin söz konusu olduğu görüşündedirler. Merkezîyetçiliğin ve yönetim kademelerinin fazla olduğu sistemde ara kademelerde engellenen ve iyi anlatılamayan yenilenme girişimlerinin çoğu kez felsefî bir temelden ve politik destekten de yoksun olduğu düşüncesindedirler.

3.2 Örgütsel Zekâyâ İlişkin Yeteneklerin Eylemsel Boyutları

Örgütsel zekâyâ ilişkin yeteneklerin eylemsel boyutlarının neler olabileceği tartışmalarında belirlenen 108 eylemden 60'ında grup üyelerinin tümü uzlaşmıştır. Grup üyelerinin tümünün uzlaştığı bir başka nokta, bir eylemin birden fazla yetenekle ilgili olabileceğidir. Çünkü 60 eylemin hangi yetenekle ilgili olduğuna ilişkin tartışmalarda tüm eylemlerin en az iki yetenekle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır.

Grup üyeleri birbirleriyle ilişkili, birbirleriyle iç içe olan her yeteneğin eylemsel boyutlarında da böyle bir ilişkinin olabileceği yargısını benimsemişlerdir. Örgütsel zekâyâ ilişkin yetenekler ve eylemsel boyutların bazı maddeleri ek'te verilmiştir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütsel zekâyâ ilişkin yeteneklerin birbirleriyle iç içe geçen, birbirinin oluşumunu sağlayan eylemsel boyutlarıyla okullar için de geçerli tanımları yapılabilir ve yetenekler okula özgü eylemlerle açıklanabilir. Bu araştırmada belirlenen örgütsel zekânın eylemsel boyutları, gönüllü okullarda eyleme dönüştürülerek; okulun hangi yapı ve işleyiş yetersizliğini azaltmayı sağlayabildiği sınanmalıdır.

Kaynaklar

Choo, C. W. (1995). *Information Management for an Intelligent Organization: The Art of Environmental Scanning*. Medford, NJ: Learned Information.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Örgütsel Zekâ. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl: 6, Sayı: 24, Güz

Erçetin, Ş. Ş. (2001a). *Örgütsel Zekâ*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erçetin, Ş. Ş. (2001b). *Örgütsel Aptallık. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi.*, Cilt/Volume :5, Sayı/Issue: 1-2-3, Mart Temmuz, Kasım

Erçetin, Ş.Ş.& D.Demirbulak. (2002). *Action Research...Organizational Intelligence...Curriculum Development Educational Research Quarterly, Volume: 26,Number 1, September*

Halal, E.W. ve M.D. Kull (1998). *Measuring Organizational Intelligence. Aurburn*

Horizon. [Online]. Available. <http://www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html>

- Halal, E.W.(1997).Organizational Intelligence What Is It and How Can Managers Use It. *Strategy & Business*. Fourth Quarter s: 1-4 [Online]. Available. <http://www.strategy-business.com>
- Kull, D. M. (1997). Organizing for intelligence. *On the Horizon* 5 (2), 1.
- Kull, D. M. (2000). Organizational intelligence: measuring cognitive resources to improve performance. (Online).Available at:<http://gwis2.circ.gwu.edu/~mkull/lpage.htm>.
- MacGilchrist, B.,Myers; K.and Reed, J.(1997) The Intelligence School. London: Paul Chapman Publishing.
- Mason, R.M. (1996). Effective Intelligent Organizations: Knowledge Is Not Enough. In Organizational Intelligence All in Organizational Design, Modelling, and Control.Robert W.Blanning & David R. King. Information System Series. Los Alamitos, California,s:18.
- Mc Master, M.D. (1998). Organizational intelligence. Talk given at the Industrial Society.London.(Online).Available at:<http://www.kbdworld.demon.co.uk/articles/indsoc.htm>.
- Minch, P. R. (1996). Hypermedia knowledge management for intelligent organizations. In R. W. Blanning & D. R. King, *Organizational intelligence all in organizational design, modelling and control*. Information Systems (pp.79), Los Alamitos, California.
- Terenzini,P.T. (1993). On The Nature of Instituonal Research and knowledge and Skills It Requires. *Research in Higher Education*. 34(1)
- Veryard, R.(2000). Knowledge Management&Organizational Intelligence. [Online] Available. <http://users.globalnet.co.uk/~rxv/kmoi/kmoi.htm>
- Weber, S. E. ve Diğerleri (1996). Toward more intelligent organizations. In R. W. Blanning & D. R. King, *Organizational intelligence all in organizational design, modelling and control*. Information Systems (pp.29-30), Los Alamitos, California.

EK- ÖRGÜTSEL ZEKÂYA İLİŞKİN YETENEKLER VE EYLEMSEL BOYUTLARI

EYLEMSEL GÖRÜNÜMLER	E ve T. Ç.	D.D.U.S.	İ.E. ve R.O.	H.G.K.	S.veÖ.O.	A.F.O.	Y.
1. Öğrenci işleri, alım-satım, çevre ile ilişkiler, sosyal etkinlikler, program vb. süreçlerde bürokratik işlemlerin azaltılması.	+	+	+	+	+		+
2. Derslerin boş geçmemesinin sağlanması	+	+	+		+		
3. Okulda olağan üstü durumlar karşısında soğukkanlılığın korunması	+	+	+		+		
4. Okulda kurum içi ve dışı iletişimin hızlı ve etkili olarak gerçekleştirilmesi	+	+	+				
5. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yönetime ve öğretime yansıtılması		+		+	+		+
6. Okulun içindeki ve dışındaki istek, beklenti ve yakınmaların dikkate alınıp yansıtılması	+	+	+	+	+		
7. Okulda herkesin rol tanımlarının sürekli güncelleştirilmesi, değişimin gerektirdiği yeni rollerin ilgililere açıklanması	+	+	+	+	+		+
8. Ders programlarının gerektiğinde değiştirilebilmesi	+	+	+	+	+		+
9. Okulun işlerine ve işleyişine duyarlılığın geliştirilmesi			+		+	+	+
10. Eğitim ve öğretime ilişkin yeni projelerin geliştirilmesi, araştırılması ve pazarlanması		+	+	+	+		+
11. Gereksinim fazlası araç-gereç vb.'nin diğer okullarla paylaşılması	+	+	+		+		
12. Okulda personelin ve öğrencilerin ilişkilerinin izlenmesi, yaşantılarının gözlenmesi, kritik durumlarda aile ve çevreyle iş birliği yapılması	+	+	+	+	+	+	
13. Okulda personeli ve öğrencileri olumsuz yönde etkileyecek gelişen ve yayılan zararlı akımların olası yansımaları için önlem alınması	+	+		+	+		
14. Okulun ve etkinliklerinin çevreye tanıtılması			+		+	+	
15. Okulun performans ölçütlerinin, sapmaların belirlenmesini kolaylaştıracak biçimde tanımlanması ve sürekli performans değerlendirilmesi yapılması	+	+	+			+	+
16. Okulda herkesin yeterlikleri ve yetenekleri doğrultusunda işbölümü ve işbirliği yapması	+	+		+	+		+
17. Okulda her duruma ilişkin değişik eylem plânlarının geliştirilmesi ve sınanması	+	+	+	+	+		
18. Okul içinde ve dışında geçmişte yaşananlardan öğrenme.		+		+	+	+	+
19. Okuldaki tüm kurulların etkili biçimde çalıştırılması	+	+	+				
20. Yasal ve yönetsel metinlerde yer almayan durumlar için çözüm üretebilme	+	+	+	+			+
21. Okulu etkilemesi olası sosyal, politik ve ekonomik gelişmelerin izlenmesi ve önlem alınması	+	+	+			+	+
22. Okulda herkesin risk alabilmesi ve riski yönetebilmesi	+	+	+		+		
23. Okulun işleyişinde ortaya çıkan hataların zamanında düzeltilmesi	+	+					
24. Okulda değişime açık bir kültürün oluşturulması		+	+			+	+
25. Okulun öğrenen örgüt hâline getirilmesi		+	+	+	+	+	+
26. Değişimlerin yasal yönetsel düzenlemelere yansıtılması	+	+	+				+
27. Okulu etkileyecek değişen durumlara ilişkin verileri uslamlama		+	+			+	+
28. Yararadaşların desteğini sağlama			+				+
29. Yeni durumlara uyum için heyecan, coşku yaratabilme	+	+		+	+		+

30. Kriz durumlarında rehberlik yapma	+	+			+		
---------------------------------------	---	---	--	--	---	--	--

EK- ÖRGÜTSEL ZEKÂYA İLİŞKİN YETENEKLER VE EYLEMSEL BOYUTLARI (Devamı)

EYLEMSEL GÖRÜNÜMLER	E ve T. Ç.	D.D.U.S.	İ.E. ve R.O.	H.G.K.	S.veÖ.O.	A.F.O.	Y.
31. Okul yöneticilerinin değişim yönetimiyle ilgili yetiştirilmesi		+	+	+			+
32. Eğitim-öğretim etkinliklerinde öğrencilerin bilgilerini değişik durumlara uygulayabilmelerini olanaklı kılma	+	+					
33. Okuldaki tüm görevlere ilişkin alternatif kişilerin belirlenmesi	+	+	+				
34. Eğitim ve öğretime ilişkin politikaların okul yönetimi tarafından belirlenmesi	+	+	+				+
35. Sınıf içi etkinliklerin seçimi ve uygulanmasında öğretmene esneklik tanınması	+	+	+				
36. Fiziksel ortamların esnek bir biçimde kurgulanması	+	+	+	+		+	+
37. Okulda kuralların uygulanmasında kesinlik ve önyargıdan uzak olunması		+	+	+	+		
38.Okulun çevredeki örgütlerle iş birliği yapabilmesi		+	+				
39.Okuldaki tüm ilişkilerde empatik olunması			+		+		
40.Çevre liderlerine okulda görevler verebilmesi		+					+
41.Finansal kaynakların kullanımında okul yönetiminin etkin olması	+		+				+
42.Okul yönetiminin tarafsız olması			+			+	
43. Denetimin rehberlik ve danışmanlık ağırlıklı yapılması			+			+	+
44.Toplumsal gereksinimleri kestirebilme				+	+		
45.Okulda çıkması olası çatışmaları önceden kestirebilme, bunları yönetebilme	+	+		+	+		
46. Okul dışından gelen tepkileri kestirebilme ve hazırlıklı olma	+	+			+		
47. Okulda ortak vizyon oluşturma ve paylaşma				+	+	+	+
48. İçsel değişimlerin okul üzerindeki olası etkilerini kestirebilme		+		+	+		
49. Yerel ve genel basını ve medyayı izleme		+			+		
50. Çocukların gelişim dönemlerinde yaşamaları olası değişimleri algılayabilme,bu değişimlere hazırlıklı olma	+			+			
51. Çocukların hayal gücünü geliştirici ders içi ve dışı etkinlikler düzenleme		+	+				+
52. Çocukların ve okul personelinin hayal gücünü geliştirmeye engel yasal yönetsel metinlerin değiştirilmesi		+	+				
53. Personeli ve öğrencileri yaratıcı çözümler üretmeye cesaretlendirme		+		+	+	+	+
54. Yönetici, öğrenci ve yararlıların hayal güçlerini projelendirme ve bunları ödüllendirme		+		+	+	+	+
55. Gezi, gözlem, deney ve yarışmalarla yaratıcılığın geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi				+	+	+	+
56. Yaratıcı düşüncelerin somut ürünlere dönüşebilmesi için uygun fizikî koşulların oluşturulması	+	+		+			
57. Başarılı okullardan örnek alınması		+	+		+		+
58. Öğretmenlerin hizmet içi eğitim, lisans üstü eğitim vb. ile bilgi beceri ve yeterliklerinin geliştirilmesi		+					+
59. Okuldan mezun kişilerin izlenmesi yoluyla yeni politikaların oluşturulması		+	+			+	+

60. Okulda herkesin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edeceği ortamların oluşturulması			+			+	
TOPLAM	31	48	39	26	32	18	31

Summary

PRACTICAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE IN SCHOOLS

Ş. ŞULE ERÇETİN*

Organizational intelligence refers to all the abilities that enable organizations to maintain their lives and the activation of these abilities. The abilities in question are: 1) promptness in action and response, 2) adaptability to changing circumstances, 3) flexibility and comfort in operation, 4) being intuitive and far-sighted, 5) open-mindedness, 6) being able to use the power of imagination, and 7) the ability to renew.

The study has sought answers to these questions: "How can the abilities in organizational intelligence be applied to school context?" and "What could be the practical aspects of these abilities?"

The data for the study was collected from the 48 graduate students of the Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy, Hacettepe University, as the voluntary participants. The research was designed as focus group study. The group work lasted for 46 weeks in the educational years of 2001-2003 fall and spring terms. Four groups of 12 were formed upon the predilection of the participants. In the first session of meetings which usually lasted about 2,5-3 hours, organizational intelligence was explained and the categorization of the abilities in organizational intelligence was presented. In the following sessions, the following questions were discussed: "How can the abilities in organizational intelligence be applied to school context?" and "What could be the practical aspects of these abilities?"

The first finding the data suggested was that the abilities in organizational intelligence could be defined for schools and the second one was that each ability had practical content formed as a result of interaction between and among the other abilities. The practical aspects of organizational intelligence identified by this study should be tested in school contexts to find out which structural and functional deficiencies in schools these abilities could help to reduce.

Address for correspondence: *Prof. Dr. Ş. Şule Erçetin, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Beytepe / Ankara.