



İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL ZEKÂ DÜZEYLERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ*

PERCEPTIONS OF PRINCIPALS AND TEACHERS CONCERNING THE ACHIEVED LEVEL OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE WITHIN PRIMARY SCHOOLS

Özlem Oğuz EKİCİ ** Osman TİTREK ***

ÖZET: Okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerine göre, resmi ve özel ilköğretim okullarında, örgütsel zekâ düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada, Sakarya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 499 ilköğretim okulu yöneticisi ve öğretmen -resmi ilköğretim okullarından 380, özel ilköğretim okullarından 199- katılmıştır. Veriler, Albrecht (2002) tarafından geliştirilen, “Örgütsel Zekânın Boyutları Ölçeği” den uyarlanan, “İlköğretim Okullarının Örgütsel Zekâ Düzeyleri Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, “stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma, içtenlik, güç birliği ve uygunluk, bilgiyi etkili kullanma, performans baskısı” boyutlarında değerlendirilen örgütsel zekâ düzeylerinin özel okullarda resmi okullara oranla daha yüksek algılandığı belirlenmiştir. Okulda yaptıkları görevlere göre örgütsel zekânın paylaşılan “kader” boyutu hariç, tüm boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan çalışanların diğer çalışanlara oranla örgütsel zekânın tüm boyutlarının gerçekleşme düzeyini daha yüksek algıladıkları belirlenmiştir. Ancak, cinsiyetin çalışanların örgütsel zekâ algısında bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: örgütsel zekâ, ilköğretim okulları, yönetici ve öğretmen görüşleri, küme analizi

ABSTRACT : The objective of this research was to determine to what extent organizational intelligence (OI) has been achieved within private and public schools according to the perceptions of principals and teachers. The research included 499 principals and teachers -380 principals and teachers employed by public primary schools and 119 principals and teachers within the private primary school system- in Sakarya. Data was gathered utilizing the “Organizational Intelligence in Primary Education Schools Questionnaire” adapted from “Dimensions of the Organizational Intelligence Questionnaire” developed by Albrecht (2002). These findings were based on significant differences of perception concerning OI levels for the following dimensions: *strategic vision, shared fate, appetite for change, heart, alignment and congruence, knowledge deployment and performance pressure*. The results from analysis of all OI dimensions revealed that performances of private primary schools are superior to public primary schools. Principals and teachers with 21 years or more experience expressed more positive perceptions toward all OI dimensions. However, gender among the research subjects registered no effect on OI perceptions.

Keywords: organizational intelligence, public primary schools, principal and teachers’ perceptions, cluster analysis

1. GİRİŞ

Gittikçe karmaşıklaşan iş yaşamının, insan odaklı yeni yaklaşımlarla geliştirilebileceği anlaşılmaya başlanmıştır. İnsanı anlamak için ise, insanı yöneten “beynin sermaye”lerini anlamalıdır. Etkili örgütler, ellerindeki beyin sermayesini en iyi biçimde harekete geçirenlerdir (Titrek, 2004: 239). İnsanın beyin sermayelerinin en önemlilerinden birisi zekâdır. Hangi davranışların zekice olduğuna ilişkin değerlendirme, bireyin içinde bulunduğu çevreyle ilişkilidir. Bu ilişkiyi bireyin içinde bulunduğu dış dünyanın, çevrenin türü, niteliği ve istemleri tanımlar (Erçetin, 2001:19). Çevrede yaşayan, öğrenen, uyarlanan ve gelişen canlı organizmalar olarak örgütlerde de insanlar çalıştığından, insan gibi zeki olarak değerlendirilebilir. Bu bakış açısıyla örgütlerin hem sıradan düzenli etkinliklere, hem de dinamik küresel bir çevrede beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilecekleri yeteneklerin

*Bu makale, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Yrd. Doç. Dr. Osman Titrek danışmanlığında 2007 yılında sunulan “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Zekâ Düzeylerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri” adlı yüksek lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

**Özlem Ekici, Eğitim Bilimleri Uzmanı, Zübeyde Hanım İ.Ö.O. Sultangazi/İSTANBUL

E-Mail: ekicierhan23@hotmail.com

*** Osman Titrek, Yrd.Doç Dr., Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD, Eğitim Fakültesi, Sakarya Üniversitesi, 54300, Hendek, Sakarya, Phone:+905353697231; Fax: +902646141034; E-mail: otitreks@sakarya.edu.tr

bütününe ve bunları kullanma potansiyeline örgütsel zekâ, bu potansiyeli kullanabilen örgütler de zeki örgütler olarak tanımlanmaktadır (Erçetin, 2004: 42).

1.1. Örgütsel Zekâ

Halal ve Kull (2006) örgütleri görevler, ürünler, çalışanlar ve süreçler topluluğu olarak açıklamıştır. Fakat gittikçe örgütleri bilgi üreten sistemler olarak görme fikri artmaktadır. Morgan (1986) ve Beer (1993) örgütleri beyinler olarak modellerken, Senge (1990) ve Argyris (1993) örgütlerin öğrenme merkezi olarak tanımlamaktadır. Nonaka ve Taguchi (1995) ise örgütleri, bilgi sistemlerinde bulunmayan dolaylı sezgisel bilgi formları olarak tanımlarken; Choo (1995) ise örgütlerin çevrelerinde bilgiyi nasıl elde ettiğine” dayalı olarak incelemiştir.

Günümüzde örgütsel öğrenme ve bilgi elde etmeye yönelik örgütsel yapı ve süreçlerin etkili olarak işlemini açıklamada kullanılmaya başlanan insan odaklı yaklaşımlardan birisi de örgütsel zekâ olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel zekâ “örgütün bilgi üretme, bilgiyi işleme, çevreye daha iyi uyum sağlama amacıyla kullanma kapasitesi” olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, örgütsel zekânın, örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle etkileşimi ve örgütün çevresiyle etkileşimine dayanarak ortaya çıkan sosyal bir sonucu belirtmektedir (Kalkan, 2004: 402). Örgütsel zekâ, “amaç yönelimli davranış gösterebilme, örgütsel bilgi tabanını oluşturabilme ve erişimi sağlayabilme, uygun eylemleri seçebilme ve yönetebilme, eylemlerin sonuçlarını izleyebilme yeteneklerinin tümünü” ifade eder (Akt. Erçetin, 2001: 36). Örgütsel zekâ, daha pek çok değişik şekilde de tanımlanmıştır (Liebowitz, 1999:5-6):

- Karar verme sürecinde ihtiyaç duyulan teknik ve politik bilgilerin toplanma, işlenme, yorumlanma ve iletişim sırasında ortaya çıkan problemler (Wilensky),
- Örgütün karmaşıklıklarla baş edebilme becerisi örgütün pazar çevresindeki sinyalleri yakalama, paylaşma ve bunlardan anlam çıkarma becerisi (Haeckel ve Nalan),
- Örgütün varlığını tehdit eden zorluklara karşı koyabilmek için dışarıdan elde edilen ya da örgütün kendi içerisinde oluşturduğu bilgileri aktarılabilir hesaplama kapasitesi (Mc Master),

Ayrıca Halal (2006) ise örgütsel zekâyı, bilgi oluşturabilme ve bu bilgiyi örgüt ortamına ya da iş ortamına uyum sağlayacak şekilde kullanma kapasitesi olarak tanımlamıştır. Zeki bireyler ve zeki örgütlerin birtakım ortak özellikleri mevcuttur (Erçetin, 2001:55; Sydanmaanlakko, 2002):

- Zeki örgütler ve bireylerin eylemleri çabuktur ve mantığıyla tepkilerini hızlı verirler.
- Değişikliği önceden görür, yenilikleri takip eder ve sezgileri kuvvetlidir.
- Katı kurallara sahip değil, esnek ve değişen durumlara kolayca uyarlanabilirler.
- Geleceğe yönelik sezgileri ve hayal gücü bireyleri ve örgütleri dirikletmektedir.
- İlişkilerinde becerikli, fikirlerini ifade etmede açık ve hızlı öğrenme yeteneğine sahiptir.
- Sezgileri gelişmiş zeki bireyler ve örgütlerin problem çözme yeteneği gelişmiştir.
- Açık bir vizyona ve stratejiye sahiptir ve vizyon örgüt çalışanlarınca paylaşılır.
- İletişim ve anlama anahtar bir role sahiptir.

1.2. Örgütsel Zekânın Boyutları

Erçetin’e (2004) göre örgütsel zekânın boyutları “eylem ve tepkide çabukluk, değişen durumlara uyarlanabilme, işleyişte esnek ve rahat olabilme, sezebilme ve öngörülü olabilme, açık fikirli olabilme, hayal gücünü kullanabilme ve yenilenebilme”dir. Matheson ve Matheson (1999) da “değer yaratma kültürü, alternatifler yaratma, sürekli öğrenme, belirsizliği kucaklama, dıştan içe doğru stratejik perspektif, sistem düzeyinde düşünme, açık enformasyon akışı, uyum sağlama ve yetkilendirme ve disiplinli karar alma” olarak belirtmiştir. Glynn (1996) ise örgütsel zekâyı üç boyuta ayırmıştır: Bireylerin zekâsının toplamı, bireylerin zekâsının birbirleriyle ilişkisi ve geniş bir sistem olarak örgütün kendi zekâsıdır.

Örgütsel zekâ yeteneklerinin boyutlandırılması çeşitli şekillerde yapılmasına karşın en geçerli ve kabul gören Albrecht’in (2002) “Organizational Intelligence & Knowledge Management” adlı makalesindeki sınıflamadır. Albrecht (2002), örgütsel zekâ yeterlikleri çalışmasını Gardner’ın (1986) çalışmaları doğrultusunda insanın birden çok zekâ türüne sahip olduğu iddiasına göre temellendirmiştir. Albrecht (2002:11-13), örgütlerin değişik tipte zekâlara ya da yetenek boyutlarına sahip olduklarını belirtmiş ve yedi boyutta toplanan davranışlardan oluştuğunu öne sürmüştür:

1. Stratejik Vizyon: Her örgüt ulaşmak istediği yerin tarifini yapmak için bir teoriye, örgütleyici prensibe ihtiyaç duyar. Örgütün liderleri “Bizler kimiz?”, “Varlığımızın sebebi nedir?”, “Varlığımızın özünde yatan asıl değerimiz nedir?”, “Dünya yaptıklarımızdan dolayı bizi niçin kabullenmeli?, Niçin

ödüllendirmeli ve niçin takdir etmelidir?" sorularını cevaplamalıdır. Stratejik vizyon bir şeyleri oluşturma, geliştirme ve örgütün amacını belirtme kapasitesidir. Ayrıca stratejik vizyon, liderinin bir başarı konsepti geliştirmesini, bunu açık bir şekilde belirtmesini ve bu bağlamı tekrardan oluşturmasını öngörür.

2. Paylaşılan Kader: Çalışanlar örgüte katıldığında, diğer çalışanlar birlikte misyonun ne olduğunu belirlerler. Genel bir amaç duygusuna sahiptirler. Başarıdaki bireysel roller, bu çalışanlar tarafından algılanır ve vizyona ulaşabilmek için sinerjik bir şekilde hareket ederler. "Biz aynı gemideyiz" düşüncesi güçlü birliktelik duygusu yaratır. Bunun tam tersi olarak da bu çalışanlar, vizyona ya da paylaşılmış başarı konseptine sahip olmadıklarında, geminin dümenini istenilen yöne çevirmek için bireysel çabalarını harcamayacaklardır.

3. Değişime İstekli Olma: Yönetici tarafından yönlendirilen bazı örgütsel kültürler işlevlerinde, düşünme yollarında ve çevreleriyle olan iletişimlerinde sıkı kurallar belirlemiştir ve bu kurallar değişim bir çeşit psikolojik huzursuzluk ya da neredeyse acıyı temsil eder. Diğer örgütsel kültürlerde ise değişim fırsatları yeni ve eğlenceli deneyim imkânlarını ortaya çıkarma potansiyelini temsil eder.

4. İçtenlik: Standartların ötesinde isteğe bağlı çaba, örgüt içerisindeki çalışanlar kendinden beklendiği kapasitesinin üstünde işlev görüp, daha fazla enerji sarf etmedir. İçtenliğin çok az ya da hiç olmadığı bir örgütte çalışanlar sadece işlerini yaparlar. İçtenliğin olduğu bir örgütte ise liderler, isteğe bağlı çabaya ulaşmayı başarmışlardır. Örneğin çalışanlar kendi başarılarını örgütün başarılarıyla eş değerli tutarlar. Bu nedenle çalışanlar kendilerinden beklenenden daha fazla katkı sağlama isteği örgütü başarıya götürür.

5. Güç Birliği ve Uygunluk: Çok fazla sayıda üyeden oluşan bir grup uyulacak kurallar bütünü olmadığı zaman bir karmaşaya düşeceklerdir. Bu çalışanlar kendilerini misyon için düzenlemeli, işleri ve görevleri bölmeli, diğerleriyle iletişim kurmak için bir dizi kurallar oluşturmalı ve çevreleriyle iletişimlerinde bu kuralları kullanmalıdırlar. Karmaşık sistemlerle akıllıca çalışmak ve etkili bir performans sergilemek oldukça zordur. Bazen örgütte rollerin, amaçların, kuralların ve araçların tanımlanması bir çözüm olmaktan çıkıp bir problem haline gelirler. Örgütün yapısı, sistemleri, metotları, süreçleri, politikaları, kuralları, düzenlemeleri, ödüllendirme sistemleri, çalışanlarını örgütün misyonunu başarma yönünden farklı bir tarafa iterse, kökten bir değişme zorunlu hale gelir.

6. Bilgi Yönetimi: Örgütler bilgiyi ve verileri etkili bir şekilde kullanabilme ölçütüne göre ya başarılı ya da başarısız olmuşlardır. Her örgüt büyük oranda edinilmiş bilgiye, bir şeylerin nasıl olduğunu bilmeye, çalışanlar tarafından sahip olunan yeterlilik ruhuna ve işlevsel bilgi zenginliğine dayalı hareket eder. Örgütsel zekâ, kültür içerisinde bilgi akışının sınırsız olmasını, gerek duyulan kilit noktalardaki bilgilerin ve duyarlı diğer bilgilerin paylaşımı sırasında bir denge olmasını gerektirir.

7. Performans Baskısı: Yöneticilerin örgüt içerisindeki performansla zihinlerini meşgul etmeleri yeterli değildir. Zeki bir örgütte herkesin performansını ortaya çıkarma görevi vardır. Örneğin "Ne başarılması gerekiyor?" hissini duymaları ve örgütün amaçlarının geçerliliği konusunda fikir sahibi olmaları, liderlerin performans baskısı hissini destekleyebilir ve geliştirebilirler. Fakat performans baskısının, örgütte çalışan tüm bireyler tarafından ortak beklenti ve başarının sağlanması için kendiliğinden hissedilen bir baskı olarak algılanması en yüksek düzeyli etkiyi oluşturur. Örgüte katılan her yeni üye ortak hissedilen bu zorunluluk duygusu çerçevesinde hareket etmelidir.

1.3. Çalışmanın Amacı

Örgütsel zekânın ölçümünün temellerini, örgütsel zekânın yedi boyutu oluşturmaktadır. Felsefesi ve içeriğiyle tartışılan eğitimde, günümüzde yeni bir örgütsel görüntü arayışlarının sürmekte olduğu ve arayışların bir ürünü olarak okullar, kendi kendini uyarlayan karmaşık sistemler kabul edilmiş ve zekâyâ sahip oldukları düşüncesi benimsenmiştir (Erçetin, 2004:2).

Örgütsel zekâ, örgütsel öğrenmenin öncül ve sonuçları (Nevis ve diğerleri, 1995; Glynn, 1996; McMaster, 1996; Halal, 1997; Schwaninger, 2001; Yıldırım, 2006; Kalkan, 2006) olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca Yıldırım'ın (2006) Karaman İli'nde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde "bölüm, yaş, eğitim durumu" değişkenlerine göre varolan durumu ortaya koyarken; Keleş ve Özkan (2010) örgütsel zekâ ile ilgili olarak ilaç sektöründe yaptıkları araştırmalarında, çevresel faktörlerin liderlik, strateji ve kültüre olan etkisini ise "cinsiyet, yaş ve kıdem" değişkenlerine göre karşılaştırmıştır. Türkiye'deki literatürde incelendiğinde, okullardaki süreçlerin örgütsel zekâ kuramına göre değerlendirilmesine yönelik yalnız Yörük'ün (2006) araştırmasının bulunduğu anlaşılmaktadır. Yörük (2006) bu doktora tez çalışmasında, cinsiyet, medeni

durum, unvan ve yaş değişkenlerini araştırmıştır. Hâlbuki örgütsel öğrenmenin en çok önem kazandığı örgütlerin başında okulların geldiği öne sürülebilir. Günümüzün en önemli örgüt geliştirme araçlarından olan örgütsel öğrenmenin en önemli öncülü olan örgütsel zekâ düzeyinin belirlenmesi, okulların çağdaş örgütler haline gelebilmesi açısından önem taşıdığı öne sürülebilir. Bu nedenle okullarda işleyen süreçlerin zeki olma düzeyinin belirlenmesi, okulların öğrenen örgüt haline gelmelerine önemli katkı sağlayabileceği öne sürülebilir. Bu literatüre dayalı olarak, okulların örgütsel zekâ düzeylerini ilişkin çalışanların algılarını belirlemenin önemli bir araştırma konusu olabileceği öne sürülebilir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin, okullarında örgütsel zekânın;
 - a. Stratejik vizyon,
 - b. Paylaşılan kader,
 - c. Değişime istekli olma,
 - d. İçtenlik,
 - e. Güç birliği ve uygunluk,
 - f. Bilgiyi etkili bir şekilde kullanma,
 - g. Performans baskısı, boyutlarına ilişkin görüşleri ne düzeydedir?
2. İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin, okullarındaki örgütsel zekânın boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;
 - a. Okul türü,
 - b. Cinsiyet,
 - c. Kıdem, değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?

2. YÖNTEM

Konu ve amaçlara uygunluğu nedeniyle araştırma, betimsel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir.

2.1. Katılımcılar

Araştırmanın evrenini, 2006-2007 eğitim öğretim yılında Sakarya İli merkez ilçedeki resmi ilköğretim okullarında 2167 ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 199 öğretmen ve yönetici olmak üzere toplam 2366 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada, resmi okul yönetici ve öğretmenlerinden yansızlık kuralına göre örneklem seçilmiş, özel okul sayısı az olduğu için örneklem alınmadan, özel okul yönetici ve öğretmenlerinin tümüne ulaşılmaya çalışılarak, çalışma grubu oluşturulmuştur. Sakarya il merkezindeki 111 resmi ilköğretim okulu arasından yansızlık kuralına dayalı olarak seçilen 21 resmi ilköğretim okulunda görev yapan ve Balcı'nın (1997:112) belirttiği örnekleme formülüne göre, resmi okullardan 326 yönetici ve öğretmen örnekleme alınmıştır. İldeki 7 (yedi) özel ilköğretim okulunda görev yapan 199 yönetici ve öğretmene anket dağıtılmış, geri dönenlerden 119'u değerlendirmeye alınmıştır.

2.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Albrecht'ın (2002) "Organizational Intelligence & Knowledge Management" adlı makalesinde, örgütsel zekânın yedi boyutta tanımladığı performans göstergeleri üç İngilizce öğretmeni tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve danışmanla birlikte analiz edilerek, anket Türkçe olarak hazırlanmıştır. Hem Türkçe, hem de İngilizce hali birlikte eğitim bilimleri alanından altı alan uzmanı akademisyene, uzman görüşü için verilmiş ve onların önerilerine göre ankette gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra geliştirilen ölçek anlaşılabilirlik düzeyini belirlemek için, araştırmacının görev yaptığı okuldaki 40 öğretmene uygulanmış ve eleştirilerine dayalı olarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ölçeğin son hali danışman ve ölçeği çeviren üç İngilizce öğretmeni tarafından incelenmiş ve veri toplama aracındaki örgütsel zekâ yeterliklerinin anlam kayması olmadan ölçek Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Daha sonra, ölçeğin asıl uygulamasının yapılacağı ilköğretim okulları ile benzer özellikler taşıdığı için, ön uygulaması ortaöğretim kurumlarında görev yapan 120 öğretmenin görüşleri alınarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 11.50 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ön uygulamada, faktör analizinde doğrulayıcı faktör analiz tekniğinde temel bileşenler analizine bakılmıştır. Stratejik Vizyon alt ölçeğinin açıkladığı toplam varyans % 50,725 ve alpha güvenilirlik düzeyi .83, Paylaşılan Kader alt ölçeğinin açıkladığı toplam varyans % 50,586 ve alpha güvenilirlik düzeyi. 83, Değişime İstekli Olma alt ölçeğinin açıkladığı toplam varyans % 58,299 ve alpha güvenilirlik düzeyi. 89, İçtenlik alt ölçeğinin açıkladığı toplam varyans % 56,960 ve alpha güvenilirlik düzeyi. 92, Güç Birliği ve Uygunluk alt ölçeğinin açıkladığı toplam varyans % 52,717 ve alpha güvenilirlik düzeyi. 83, Bilgiyi Etkili Kullanma alt ölçeğinin açıkladığı toplam varyans % 59,215 ve alpha güvenilirlik düzeyi. 88 ve Performans Baskısı alt ölçeğinin açıkladığı toplam varyans % 55,128 ve alpha güvenilirlik düzeyi. 86 olarak belirlenmiştir. İlköğretim okullarında uygulanan mevcut araştırma verilerine doğrulayıcı faktör analizi uygulandığında tüm boyutların-Stratejik Vizyon (açıkladığı toplam varyans % 60,947 ve alpha .88), Paylaşılan Kader (açıkladığı toplam varyans % 57,546 ve alpha .87), Değişime İstekli Olma (açıkladığı toplam varyans % 66,868 ve alpha .93), İçtenlik (açıkladığı toplam varyans % 65,157 ve alpha .94, Güç Birliği ve Uygunluk (açıkladığı toplam

varyans % 52,717 ve alpha. 90, Bilgiyi Etkili Kullanma (açıkladığı toplam varyans % 69,166 ve alpha .92 ve Performans Baskısı (açıkladığı toplam varyans % 65,694 ve alpha .91) daha yüksek geçerlik ve güvenilirlik düzeylerine sahip olduğu belirlenmiştir. Yapılan Faktör Analizi sonucunda, ölçeğin her alt boyutunun tek boyutlu geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak toplam 54 sorudan oluştuğu saptanmıştır. Örgütsel zekâya ilişkin yeterlilikler ölçeği likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçek Hiçbir Zaman (1), Çok Az (2), Bazen (3), Çoğunlukla (4), Her Zaman (5) seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçekteki en düşük puan 1 (bir) iken, en yüksek puan ise 5 (beş)'tir.

2.3. Verilerin Analizi

Veriler, SPSS 11.50 programı kullanılarak istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur. Katılımcıların kişisel bilgilerinin analizinde frekans, standart sapma ve yüzde değerleri kullanılmıştır. *Birinci alt problemin analizinde* okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel zekâ boyutlarına ilişkin görüşlerini belirlemek için aritmetik ortalamalar hesaplanmıştır. Görüşlerin homojen ya da heterojen yapıda olup olmadığı hakkında bilgi edinebilmek için standart sapma değerlerine bakılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini oluşturan faktörlere ilişkin Pearson Korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Bu ön analizin temel nedeni, hem bundan önceki araştırmalarda rapor edilen faktörler arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin çalışmanın örneklemini için de söz konusu olup olmadığına belirlenmesi hem de küme analizlerinin gerçekleştirilmesinin uygun olup olmadığına karar verilmesidir. Nitekim küme analizine dâhil edilecek faktörler arasında anlamlı ve en azından orta düzeyli ilişkiler olması, söz konusu analizin gerçekleştirilebilmesi için önemli bir ölçüttür (Stevens, 1996). Araştırma sorusunun cevaplanabilmesi amacıyla literatürde sıklıkla kullanılan K Means Kümeleme Analizi gerçekleştirilmiştir. K Means Kümeleme Analizi gerçekleştirilmeden önce analizlere dâhil edilecek değişkenler standartlaştırılmıştır (M = 0 ve SD =1). Bu aşamadan sonra da, görev değişkenine göre Küme Üyeliği Dağılımı ve Küme Profilleri kullanılarak küme merkezleri tanımlanmıştır (cluster centroids) (Stevens, 1996; Rencher, 2002). Ayrıca Küme Analizi'nde varyans analizi de uygulanmıştır. Kümelerin adlandırılmasında küme merkezlerinin işaretleri temel alınmıştır. Başka bir deyişle, küme merkezleri pozitif ya da negatif olmalarına göre adlandırılmıştır.

İkinci alt problemin analizinde boyutlardan alınan ortalama puanlar arasında okul türü ve cinsiyet değişkenlerine göre okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı ilişkisiz t-testi ile analiz edilmiştir. Kıdem değişkeni için ise tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) yapılmış, farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey-b testi uygulanmıştır. Araştırmada, anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Örgütsel Zekâ Boyutlarının Gerçekleşme Düzeyine İlişkin Görüşler

Örgütsel zekâ boyutlarının ilköğretim okullarında gerçekleşme düzeyleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Zekâ Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Boyutlar	N	\bar{X}	SS	Boyutlar	N	\bar{X}	SS
Stratejik Vizyon	499	3,73	0,70	Güç Birliği ve Uygunluk	499	3,75	0,69
Paylaşılan Kader	499	4,03	0,57	Bilgiyi Etkili Kullanma	499	3,84	0,69
Değişime İstekli Olma	499	3,76	0,74	Performans Baskısı	499	3,51	0,77
İçtenlik	499	3,85	0,62				

Tablo 1'e göre, örgütsel zekâ boyutlarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki süreçleri hemen hemen tüm boyutlarda kısmen zeki olarak algıladıkları ifade edilebilir. Ancak, özellikle "paylaşılan kader" ($\bar{X}=4.03$) boyutuna ilişkin algılarının diğer boyutlardan daha yüksek olduğu ve çoğunlukla seçeneğinde olduğu belirlenmiştir. Paylaşılan kader boyutunu "içtenlik, bilgiyi etkili kullanma, değişime istekli olma, güç birliği ve uygunluk, stratejik vizyon" boyutlarının izlediği ve en olumsuz algılarının ise "performans baskısı ($\bar{X}=3,51$)" boyutuna ilişkin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre, okullarda insancıl ilişkilerle ilgili örgütsel zekâ boyutlarına ilişkin yeterliliklerde, örgütsel iklimin daha olumlu olarak algılandığı, günümüzde gittikçe önem kazanan karar verme becerilerine ilişkin örgütsel yeterliliklerle ilgili örgütsel zekâ algısının daha düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir. Ayrıca örgütsel zekâ boyutları öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre ise Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Zekâ Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları (p<.01 p<.05)**

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7
Stratejik Vizyon	1	,804**	,814**	,818**	,818**	,811**	,748**
Paylaşılan Kader		1	,797**	,826**	,768**	,791**	,692**
Değişime İstekli Olma			1	,863**	,859**	,857**	,787**
İçtenlik				1	,875**	,887**	,816**
Güç Birliği ve Uygunluk					1	,882**	,794**
Bilgiyi Etkili Kullanma						1	,839
Performans Baskısı							1

Tablo 2'ye göre örgütsel zekâ boyutları arasındaki ilişkiler pozitif yönlü ve anlamlıdır (p<.01). Daha da önemlisi, korelasyon katsayıları .69 ile .88 arasında değişen yüksek düzeyde değerlere sahip olduğundan, küme analizlerinin gerçekleştirilmesinin uygun olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 3. Görev Değişkenine İlişkin Oluşan Küme Merkezleri

Boyutlar	N	Stratejik Vizyon	Paylaşılan Değer	Değişime İstekli Olma	İçtenlik	Güç Birliği ve Uygunluk	Bilgiyi Etkili Kullanma	Performans Baskısı
Düşük-1	187	-,99	-,91	-1,01	-1,02	-1,02	-1,01	-,94
Yüksek-2	317	,57	,52	,58	,59	,58	,58	,54

Not: Tablodaki değerler standart skorları yansıtmaktadır.

Tablo 3'e göre, birinci kümenin 187 ve ikinci kümenin ise 317 katılımcıdan oluştuğu anlaşılmaktadır. Birinci kümedeki katılımcıların örgütsel zekâ boyutlarına ilişkin görüşleri düşük ve negatif yönlü, ikinci kümedekilerin ise daha yüksek ve pozitif yönlü olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca göreve göre yönetici ve öğretmenlerin hangi kümede yer aldıklarına ilişkin olarak kümeleme üyeliği dağılımlarının sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin 32'sinin örgütsel zekâ boyutlarına ilişkin algıları yüksek olan kümede yer alırken, 19'unun ise düşük olan kümede yer aldığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin ise 349'unun örgütsel zekâ boyutlarına ilişkin algıları yüksek olan kümede yer alırken, 99'unun ise düşük kümede yer aldığı belirlenmiştir. Belirlenen kümelerin örgütsel zekâ boyutları bağlamında birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının, başka bir deyişle, ayırıcılık geçerliğine sahip olup olmadıklarının K Means Kümeleme Analizi'ndeki Varyans değerlerine de bakılmış ve analizi sonuçları Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4. Görev Değişkenine Göre Oluşan Kümelere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (p<0,05)

Boyutlar	Küme		Hata		F	p
	Kareler Ort.	sd	Kareler Ort.	sd		
Stratejik Vizyon	283,526	1	,432	497	657,013	,000
Paylaşılan Kader	236,077	1	,527	497	447,958	,000
Değişime İstekli Olma	293,495	1	,411	497	713,270	,000
İçtenlik	297,963	1	,402	497	740,303	,000
Güç Birliği ve Uygunluk	300,343	1	,398	497	755,202	,000
Bilgiyi Etkili Kullanma	294,392	1	,410	497	718,598	,000
Performans Baskısı	255,691	1	,488	497	524,449	,000

Standardize edilmiş puanlara göre (z puan) örgütsel zekâ boyutlarının tamamında görev değişkenindeki oluşan kümeler arasında tüm örgütsel zekâ boyutlarında yüksek ve düşük kümede yer alan katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir.

3.2. İlköğretim Okullarının Örgütsel Zekâ Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre Düzeyi

Araştırmada yer alan kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi bulguları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekâ Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (p<0,05)

Boyut	Kıdem	N	\bar{X}	SS	sd	F	p (Tukeyb)
Stratejik Vizyon	1-5 yıl	131	24,48	5,83	4	3,981	0,003
	6-10 yıl	107	23,92	6,31	494		
	11-15 yıl	86	24,54	5,68	498		
	16-20 yıl	70	23,24	5,55			
	21-yıl ve üstü	105	26,41	5,19			

Tablo 5'in devamı

Paylaşılan Kader	1-5 yıl	131	27,03	5,05	4	4,330	0,002 (5-4,2,3)
	6-10 yıl	107	26,37	5,32	494		
	11-15 yıl	86	26,45	5,25	498		
	16-20 yıl	70	25,41	4,33			
	21-yıl ve üstü	105	28,29	3,92			
Değişime İstekli Olma	1-5 yıl	131	27,71	7,14	4	3,902	0,004 (5-4,1,2,3)
	6-10 yıl	107	27,85	7,23	494		
	11-15 yıl	86	27,98	7,00	498		
	16-20 yıl	70	27,64	5,37			
	21-yıl ve üstü	105	30,64	5,48			
İçtenlik	1-5 yıl	131	39,35	8,92	4	4,649	0,001 (5-4,3,2,1)
	6-10 yıl	107	39,15	9,53	494		
	11-15 yıl	86	38,95	9,21	498		
	16-20 yıl	70	38,18	7,63			
	21-yıl ve üstü	105	42,99	7,26			
Güç Birliği ve Uygunluk	1-5 yıl	131	24,37	6,03	4	5,608	0,00 (5-4,2,1,3)
	6-10 yıl	107	24,15	5,83	494		
	11-15 yıl	86	24,70	5,88	498		
	16-20 yıl	70	23,71	4,99			
	21-yıl ve üstü	105	27,03	4,23			
Bilgiyi Etkili Kullanma	1-5 yıl	131	25,13	5,77	4	5,288	0,00 (5-4,3,2,1)
	6-10 yıl	107	24,91	6,16	494		
	11-15 yıl	86	24,61	6,23	498		
	16-20 yıl	70	23,94	5,49			
	21-yıl ve üstü	105	27,52	5,15			
Performans Baskısı	1-5 yıl	131	22,50	6,40	4	6,687	0,00 (5-4,2,1,3)
	6-10 yıl	107	22,23	6,04	494		
	11-15 yıl	86	22,73	6,87	498		
	16-20 yıl	70	21,65	5,82			
	21-yıl ve üstü	105	25,70	5,19			

Tablo 5'e göre, resmi ve özel ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin, kıdem değişkenine göre örgütsel zekânın; stratejik vizyon [$F_{(4,494)} = 3,981$; $p < 0.05$], paylaşılan kader [$F_{(4,494)} = 4,330$; $p < 0.05$], değişime istekli olma [$F_{(4,494)} = 3,902$; $p < 0.05$], içtenlik [$F_{(4,494)} = 4,649$; $p < 0.05$], güç birliği ve uygunluk [$F_{(4,494)} = 5,608$; $p < 0.05$], bilgiyi etkili kullanma [$F_{(4,494)} = 5,288$; $p < 0.05$], performans baskısı [$F_{(4,494)} = 6,687$; $p < 0.05$] boyutlarına ilişkin görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip okul yönetici ve öğretmenlerin, daha düşük kıdem düzeyine sahip olanlara göre stratejik vizyon ($\bar{x} = 26,41$), paylaşılan kader ($\bar{x} = 28,29$), değişime istekli olma ($\bar{x} = 30,64$), içtenlik ($\bar{x} = 42,99$), güç birliği ve uygunluk ($\bar{x} = 27,03$), bilgiyi etkili kullanma ($\bar{x} = 27,52$) ve performans baskısı boyutlarındaki süreçlerin işleyişini daha yüksek düzeyde zeki olarak algıladıkları anlaşılmaktadır.

Ayrıca "okul türü" değişkenine göre yapılan t-test analizi bulgularına göre, resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile özel ilköğretim okullarında görev yapanların görüşleri arasında örgütsel zekânın tüm boyutlarında -stratejik vizyon [$t_{(256,634)} = -12,325$; $p < 0.05$], paylaşılan kader [$t_{(256,634)} = -13,554$; $p < 0.05$], değişime istekli olma [$t_{(256,634)} = -10,489$; $p < 0.05$], içtenlik [$t_{(256,634)} = -15,030$; $p < 0.05$], güç birliği ve uygunluk [$t_{(256,634)} = -11,285$; $p < 0.05$], bilgiyi etkili kullanma [$t_{(256,634)} = -11,285$; $p < 0.05$] ve performans baskısı [$t_{(256,634)} = -10,841$; $p < 0.05$] - istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Örgütsel zekâ boyutlarında, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin, resmi ilköğretim okullarında görev yapanların görüşlerinden daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ancak, araştırmada "cinsiyet" değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerinin görüşleri de araştırılmıştır. Okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında "stratejik vizyon [$t_{(256,634)} = -0,055$; $p > 0.05$], paylaşılan kader [$t_{(256,634)} = 1,172$; $p > 0.05$], değişime istekli olma [$t_{(256,634)} = -0,241$; $p > 0.05$], içtenlik [$t_{(256,634)} = 0,298$; $p > 0.05$], güç birliği ve uygunluk [$t_{(256,634)} = -0,463$; $p > 0.05$], bilgiyi etkili kullanma [$t_{(256,634)} = 0,015$; $p > 0.05$] ve performans baskısı [$t_{(256,634)} = -0,707$; $p > 0.05$]" boyutlarında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma, Sakarya ili merkezindeki ilköğretim okullarında (resmi ve özel) örgütsel zekâ düzeylerine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticisi ve öğretmenlerin okullarındaki süreçlerinin işleyişini, örgütsel zekâ boyutlarına göre yüksek düzeyli algıladıkları ifade edilebilir. Ancak, “stratejik vizyon ve performans baskısı” boyutlarındaki okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel zekâ algısının diğer boyutlardan daha düşük olması da, özellikle okullarda geleceğe dönük bir vizyon belirlenmesi ve bu vizyona dönük değer yaratma ve paylaşmaya ilişkin örgütsel kültürün yüksek düzeyde oluşturulmadığı sonucuna varılabilir. Türkiye’de özellikle resmi ilköğretim okullarında hâlihazırda çok yüksek düzeyli bir performansa dayalı bir sistemin olmamasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Stratejik vizyon, örgüt süreçlerinin daha zeki hale getirilmesinin ilk ve en önemli aşaması, performans baskısı da bu vizyonun gerçekleştirilmesi aşamasıdır. Bu iki aşama birbirini tamamlayan neden-sonuç ilişkisine sahiptir. Örgütsel zekânın diğer boyutları ise bu iki aşamayı gerçekleştirmeyi destekleyen sosyal ve duygusal faktörlerdir. Nitekim Halal’ın (1997: 10) de, örgütsel zekâyı, “problemleri çözme kapasitesi” olarak tanımlamasına dayanarak, yukarıda belirtilen iki boyuttaki eksikliğin, öğrenen bir örgüt olması gereken okullarda problem çözme süreçlerinde bazı zafiyetlerin varlığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Dahası Matheson ve Matheson (1999) yaptığı araştırmalar sonucunda örgütlerin “değer yaratma kültürü”nü örgütsel dokunun bir parçası haline getirmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Bunu gerçekleştirmenin yolu, örgütsel vizyonun benimsenmesinden gerektiğini ifade etmektedir. Erdoğan’a (2002: 100) göre de vizyon, okulun üst düzey yöneticilerinden alt düzeye kadar herkesin katılımıyla gerçekleştirilebilir. Özgürlüğünü geliştiren, gönüllü bir şekilde birbirine bağlı olan, kendi içerisinde ve topluma karşı sorumlu olmayı öğrenen ve bunu uygulayabilen örgütlerin daha yüksek zekâyâ ulaşacak ilk örgütler olacağını (Pinchot ve Pinchot, 2006) öne sürmektedir.

Ayrıca gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları, örgütsel zekâ boyutları arasındaki ilişkilerin yüksek düzeyde ve pozitif yönlü olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın bu bulgusu “örgütsel zekâ boyutlarının birbirlerinden izole yapılar olmaktan çok, sistemli bir yapılar bütünlüğü olduğunu ve okullarda bu yapıların etkili olarak işleyebildiği” şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin yapılan kümeleme analizi bulguları kıdem değişkenine ilişkin bulgularla birlikte değerlendirildiğinde bir anlam ifade edebileceği sonucuna varılabilir. Hem okul yöneticilerinin çoğunluğu, hem de kıdem düzeyi yüksek öğretmenlerin örgütsel zekâ boyutlarına ilişkin süreçlerin ilköğretim okullarında daha yüksek düzeyde gerçekleştirildiğine yönelik algılarının var olduğu sonucuna varılabilir. Kıdem değişkenine göre ise de, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip okul yöneticisi ve öğretmenlerin, 20 yıl ve daha düşük yıl kıdem düzeyine sahip okul yöneticisi ve öğretmenlere göre okullarında örgütsel zekâ boyutlarının okullardaki işleyiş sürecini daha yüksek düzeyde algılamaları da yukarıda belirtilen kümeleme analizi sonuçlarını destekler niteliktedir. İlköğretim okullarında 21 yıl ve üstü kıdeme sahip okul yöneticisi ve öğretmenlerin, geçmişe oranla günümüzdeki okulların koşulları ve işleyiş süreçlerini daha zeki algıladıkları sonucuna varılabilir. Nitekim Yörük’ün (2006) yaptığı araştırmada da okuldaki görevi ve kıdem değişkenlerine göre “değişim, stratejik vizyon, duygusal zekâ, okul kültürü, karar verme, bilgi yönetimi” boyutlarında, okul yöneticilerinin görüşlerinin, öğretmen görüşlerine göre daha yüksek düzeyde olduğuna ilişkin araştırma sonucu ile de paralel olduğu şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca kıdemi düşük olan grupların örgütsel zekâ boyutlarının işleyişine ilişkin katılım oranı daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Her iki araştırma bulgularına dayanarak, göreve yeni başlayan ve mesleği benimsemiş okul yöneticisi ve öğretmenlerin, mesleki kıdem yılına göre mesleğinin son yıllarına yaklaşan okul yöneticisi ve öğretmenlere göre, okullardaki süreçlerin daha zeki olarak işlemesi gerektiği görüşünde oldukları belirtilebilir. Bunun için okullarda değişim, yenileşme, sürekli gelişme felsefelerinin benimsenmesi ve okulların öğrenen örgütler haline gelmesi gerektiğine yönelik beklentilerinin var olduğu sonucuna varılabilir. Bu durum mesleğinin son yıllarına gelen okul yöneticisi ve öğretmenlerin varolan durumu değiştirebilmelerine olan inançlarının azalması, kıdemi daha düşük okul yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki bağlılık ve idealist olma düzeyleri ile de açıklanabilir. Bir örgütün içinde yaşadığı dış çevre sürekli değişim içindedir. Günümüz örgütlerinin gittikçe artan belirsizlik ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, çevrelerinde meydana gelen değişimleri fark

etmeleri ve oluşan bu değişimlerin getirdiği yeniliklere örgütün uyum sağlayabilmesi ile ilişkilendirilebilir.

Nitekim araştırma sonuçlarına göre özel ilköğretim okullu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel zekâ algısının, resmi ilköğretim okullarından daha olumlu olduğunu algılaması özel ilköğretim okullarının bu hızla değişen rekabet koşullarına daha hızlı uyum sağladığı sonucuna varılabilir. Bu durum, özel ilköğretim okullarında örgütsel süreçlerin, resmi ilköğretim okullarına göre daha etkili olarak yürütüldüğünün bir göstergesi olabilir. Eğitim sistemi, öğretim yöntemleri ve eğitim teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimler, okul yöneticisinin vizyoner bir lider olarak stratejik kararlar vermesini gerektirmektedir (Balcı, 2002: 34). Ayrıca örgütün vizyonu, lider ve çalışanların vizyonunun birleşimidir. Liderin vizyonu açık olursa inanılır, güvenilir ve paylaşılabilir (Doğan, 2002:74). Buna göre, özel okullarda görev yapanların okul vizyonlarını daha yüksek düzeyde algılanması, daha “stratejik kararlar alabilme esnekliğinin varlığı” ile açıklanabilir. Ayrıca özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre okullarındaki “paylaşılan kader” boyutundaki yeterliklerin daha yüksek düzeyde olduğunu algılamışlardır. Örgütte çalışanlar genel bir amaç duygusuna sahiptir. Başarıya ulaşmak için belirlenmiş görev dağılımı kişiler tarafından iyi algılanır ve bu kişiler başarıya ulaşmak için sinerjik bir şekilde hareket ederler. Güçlü bir birliktelik duygusu başarıyı beraberinde getirir. Araştırma sonuçlarına göre özel okullarda “biz aynı gemideyiz”(Albrecht, 2002:11) duygusunun resmi ilköğretim okullarına göre daha fazla benimsendiği sonucuna varılabilir. Ayrıca özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, “değişime istekli olma, içtenlik, bilgiyi etkili kullanma ve performans baskısı” boyutlarında da, resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre okullarındaki görüşleri arasındaki anlamlı fark olması da, özel ilköğretim okullarında değişime daha istekli bir örgütsel yapının varolduğu şeklinde değerlendirilebilir. Özdemir’e (2000: 138) göre, sağlıklı bir örgüt zaman içerisinde görülen değişimleri fark etmeli ve bu değişimlere ayak uydurabilmelidir. Matheson ve Matheson da (1999: 177), çevreye uyum sağlamış bir örgütün değişimi algılayarak ve asgari düzeyde bir hiyerarşiyle hızlı bir şekilde tepki vereceğini öne sürmektedir. Değişim bireylerde korku, kaygı, stres, yabancılaşma gibi olumsuz duygulara da neden olabilir. Karşı da (2004: 142), hataların hoş görülmediği zaman örgütte değişim ve yenilik yapma ile risk alma hızlarının yok olduğunu belirtmiştir. Şişman (2002: 158) ise, bunu önlemenin yollarının değişime açık bir örgütsel yapının oluşturulması ve yöneticilerin insan ilişkileri hususunda yeterlik düzeyinin geliştirilmesi ile gerçekleşebileceğini öne sürmektedir.

Günümüzde stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı olanaklarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal, örgütsel sorunların çözümünde etkili bir biçimde kullanılmaktadır. Erdoğan’a (2002: 95) göre ise, okul yöneticileri okulda görev yapanları bilgilendirirse, çalışanların kendilerine ve başkalarına olan güvenlerinin artabileceği öne sürülebilir. Demir (2004: 264-265), okullarda bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilmiş bilgi sistemlerinin bulunması, okulların yapı ve işleyişleri ile sorun çözme yöntemleri üzerinde son derece önemli dönüşümlere neden olduğunu ifade etmektedir. Doğru zamanda doğru bilgiye sahip olmak, her türlü örgütün performansı için önemli bir faktördür. Minch’e (1996) göre ise, okullarda bilginin biriktirilmesi ve yönetiminin, değişen koşulları öğrenme ve bu koşullara uyumu içermesi zekice davranmalarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Akt. Erçetin, 2001: 36).

Örgütsel zekânın tüm boyutlarında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını belirlemesi, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel zekâ algısında bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, Yörük’ün (2006) yaptığı bir başka araştırmada ise cinsiyetin, okulların örgütsel zekâ boyutlarına ilişkin yeterliklerin düzeylerinde anlamlı bir farka neden olmamasına karşın; özellikle örgütsel zekânın “geleceğe yönelik stratejik vizyon geliştirme ve değişim” boyutlarında kadınların daha olumlu görüşe sahip oldukları belirlenmiştir. Bu bulguya göre, kadınların değişime ve gelişmeye dönük bir örgütsel vizyonun geliştirilmesine daha olumlu bakış açısına sahip oldukları sonucuna varılabilir. Ancak mevcut araştırmadan cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen sonuçlar, Yörük’ün (2006) araştırma sonuçlarını desteklememektedir. Araştırma sonuçları çerçevesinde uygulamacılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilebilir.

1.Okul yöneticisi ve öğretmenlere “örgütlerindeki süreçlerin nasıl daha zekice işletilebileceğine” ilişkin hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.

2. Okullarda stratejik vizyon öğretmenlerin katılımı ile belirlenmeli ve bu vizyona dönük yönetici ve öğretmenlerin performans standartları da ayrıntılı olarak tanımlanmalı ve tüm öğretmenlerle paylaşılmalıdır.

3. Resmi ilköğretim okullarının kıyaslama (bench-marking) yoluyla, özel okulların ya da diğer resmi okulların örgütsel zekâ düzeyini yükseltmeye ilişkin diğer okullarda uygulanan iyi örneklerden öğrenmelerini sağlayacak sistemler oluşturulmalıdır.

4. Benzer bir araştırma diğer illerde ya da Türkiye genelinde ve farklı sosyo-ekonomik çevreler içinde yer alan tüm eğitim düzeylerindeki okullar üzerinde gerçekleştirilebilir.

5. Okullarda örgütsel zekâyı geliştirmek için “performans” a önem veren ve örgütlerini daha zeki hale getirmeye çalışan içten odaklı okul yöneticisi ve öğretmenleri destekleyen bir örgütsel yapı, ödül sistemi ve kültür oluşturulmalıdır.

KAYNAKLAR

- Albrecht, K. (2002). Seven traits of the intelligent organization. 12 Ocak 2006 tarihinde <http://karlalbrecht.com/downloads/OI-WhitePaper-Albrecht.pdf>, adresinden alınmıştır.
- Argyris, C. (1993). *On organizational learning*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Balci, A. (2002). *Örgütsel gelişme*. 2. Baskı, Ankara: PegemA Yayınları.
- Beer, S. (1993). *Diagnosing the system for organizations*. Chichester: Wiley, (Original 1985).
- Choo, C. W. (1995). *Information management for an intelligent organization: The art of environmental scanning*. Medford, NJ: Learned Information.
- Demir, K. (2004). Öğrenen örgütlerden bilgi yönetimine. (Ed. Demir, K., ve Elma, C.), *Öğrenen Örgütler*. Ankara: Sandal Yayınları, 239-259.
- Doğan, E. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Erçetin, Ş. (2001). *Örgütsel zekâ*. 1. basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. (2004a). *Örgütsel zekâ ve örgütsel aptallık*. 1. Baskı, Ankara: Asil Yayın-Dağıtım.
- Erçetin, Ş. (2004b). Okullarda örgütsel zekânın eylemsel boyutları. 05 Şubat 2009 tarihinde http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2004_cilt2/sayi_1/1-11.pdf, adresinden alınmıştır.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi: Öğretim liderliği*. 3. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gardner, H. (2004). *Zihin çerçeveleri*. (Çev., Ebru Kılıç), Ankara: Alfa Yayınları.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1081-1111.
- Halal, W. E. (2006). Organizational intelligence: What is it, and how can managers use it? 14 Ekim 2006 tarihinde <http://www.strategy-business.com/press/16635507/12644>, adresinden alınmıştır.
- Halal, W. E. & M. D., Kull (2006). Measuring organizational intelligence. 14 Ekim 2006 tarihinde <http://www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html>, adresinden alınmıştır.
- Kalkan, V. D. (2004). Örgütsel öğrenme çalışmalarında yeni açılımlar: Örgütsel zekâ ve bilgi üretimi. *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Kitabı*, Eskişehir.
- Karslı, M. D. (2004). *Yönetsel etkililik*. 2. Baskı, Ankara: PegemA Yayınları.
- Liebowitz, J. (1999). *Building organizational intelligence*. Florida: Crc Pres.
- McMaster, M. D. (1996). *The intelligence advantage: Organizing for complexity*. Newton, MA: Butterworth-Heinemann.
- Matheson, D. & Matheson, J. (1999). *Akıllı örgüt*. (Çev., Meral Tüzel), İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. California: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Nonaka, I. & Taguchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation?* Oxford: Oxford University Press.
- Ökmen, Ö. ve Dönmez, D. (2005). *Yönetsel ve organizasyonel yapı açısından kamu kurumlarında mükemmellik*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. 5. Baskı, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Pinchot, E. & Pichot, G. (2006). The intelligent organization. 15 Mart 2006 tarihinde <http://www.pinchot.com/MainPages/BooksArticles/IntelligentOrganization/TheIntellOrg.html>, adresinden alınmıştır.
- Rencher, A. C. (2002). *Methods of multivariate analysis*. New York, NY: Wiley-Interscience.
- Schwabinger, M. (2001). “Intelligent organizations: An integrative framework”. *Systems Research and Behavioral Science*, 18: 137-158.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Sydänmaanlakko, P. (2002). *An intelligent organization: Integrating performance, competence and knowledge management*. Oxford: Capstone, England.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. 1. Baskı, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Titrek, O. (2004). Öğrenen örgütlerde duygusal zekâyı geliştirme. (Ed. Demir, K., ve Elma, C.), *Öğrenen örgütler*. Ankara: Sandal Yayınları, 239-259.
- Yörük, S. (2006). *İlköğretim okullarının örgütsel zekâ özelliklerini yansıtan düzeyleri*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, yayınlanmamış doktora tezi.

Extended Abstract

Senge (1990) and Argyris (1993) focused on learning methods such as organizational intelligence (OI) within organizations. Albrecht (2002) identified various antecedents which can contribute to maximizing that element of intelligence:

1. *Strategic Vision*. Leaders must ask and answer questions like: Who are we? What is the primary value proposition that lies at the core of our existence? etc. Note that strategic vision refers to the *capacity* to create, evolve, and express the purpose of the enterprise and not to any particular vision, strategy, or mission concept in and of itself.

2. *Shared Fate*. When all or most of the people involved in the organizations want to know what the mission is, have a sense of common purpose, and understand their individual parts. They can act synergistically to achieve the vision. This sense that "We're all in the same boat" creates a powerful sense of community and *esprit de corps*.

3. *Appetite for Change*. Some organizational cultures, usually led by their executive teams, have become so firmly set in their ways of operating, thinking, and reacting to the environment that change represents a form of psychological discomfort or even distress. The appetite for change needs to be big enough to accommodate the kinds of changes called for in the strategic vision.

4. *Heart*. Apart from the element of shared fate, the element of heart involves the willingness to give more than the standard. In an organization with lots of heart, the leaders have somehow managed to earn a measure of discretionary effort, i.e. the willingness of the employees.

5. *Alignment and Congruence*. They must organize themselves for the mission, divide up jobs and responsibilities, and work out a set of rules for interacting with one another and for dealing with the environment. When the design of the organization and its structures, processes, policies, and reward systems push people in directions away from the achievement of the mission, a chiropractic adjustment is in order.

6. *Knowledge Deployment*. Managers have to succeed or fail based on the effective use of information, and data. The capacity to create, organize, share, and apply knowledge is becoming an ever more critical aspect of competing in complex environments.

7. *Performance Pressure*. It's not enough for managers to be preoccupied with the performance of the enterprise, i.e. its achievement of identified strategic objectives and tactical outcomes. In the intelligent organization, *everyone* owns the performance proposition. Leaders can promote and support a sense of performance pressure.

This current study was conducted within the framework of Albrecht's (2002) classification in order to determine the OI level among school principals and teachers based on gender, school type and experience variables. For this purpose, the following questions were posed:

1. What are the organizational intelligence levels within Turkish schools based on principal and teachers' perceptions?
2. Are there any significant differences between the perceptions of school principals and teachers according to school type, gender, and experience?

This research utilized the "survey" method and the data was gathered using the "Organizational Intelligence in Primary Education Schools Questionnaire" adapted from Karl Albrecht's Theory (2002). The questionnaire items were adopted and reorganized by the researcher fitting with Turkish school standards. This questionnaire was translated by three English teachers, and both Turkish and English versions were later verified by academicians. Factor analysis was applied and seven sub-scales were applied to determine precise OI levels in primary Turkish schools. The items were structured with five point likert scale which spread from never (1) to always (5). The questionnaire was administered to 120 teachers for testing validity and reliability of the scale. Construct validity of the scale was examined by exploratory factor analysis (EFA). Strategic vision's reliability level is .83 and Total Explained Variance Level is .50,725; shared fate's reliability level is .83. and Total Explained Variance Level is .50,586; appetite for change's reliability level is .89. and Total Explained Variance Level is .58,299; heart's reliability level is .92. and Total Explained Variance Level is .56,960; alignment and congruence's reliability level is .83. and Total Explained Variance Level is .52,717; knowledge deployment's reliability level is .88. and Total Explained

Variance Level is. 59,215, and performance pressure's reliability level is. 86. and Total Explained Variance Level is. 55,128.

The research sample was selected randomly by the researchers and consisted of 499 school principals and teachers; 380 principals and teachers employed in the public primary education schools and 119 principals and teachers within the private primary schools in Adapazari. All analysis were tested at a $p < 0.05$ reliability level i the SPSS 11.50 program. Means, standard deviations and K means cluster analysis in the first problem while t-test and variance analysis were calculated in the second problem.

The results of the research revealed high OI levels within Turkish schools. However, there were some deficits among the perceptions of principals and teachers recorded from a variety of school systems. Shared fate ($\bar{x} = 4.03$) had the highest mean score, followed by hearth ($\bar{x} = 3.85$), knowledge deployment ($\bar{x} = 3.84$), appetite for change ($\bar{x} = 3.76$), alignment and congruence ($\bar{x} = 3.75$), and strategic vision ($\bar{x} = 3.73$). According to perceptions, conclusive analysis revealed that the performance of private primary schools is better than public primary schools with respect to all OI dimensions. Research also concluded that gender has no effect on either group's perceptions. Based on cluster analysis results, there is two groups according to principals and teacher's perceptions. First group includes 187 participants and theirs perceptions are lower than other group (317 participants). In addition, teachers with 21 or more years of teaching experience expressed more positive opinions toward all dimensions of OI. Based on the result, the idea that "*We're all in the same boat*" creates a powerful sense of community may very well be stronger within private schools than public. In order to further develop OI within Turkish schools, strategic vision should first be enhanced and should create shared and common culture.