

T.C
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

RAHMAN ÇAKIR

**ÖRGÜTSEL ZEKANIN GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN YAPILAN BİR
ÇALIŞTAYIN ÖRGÜTSEL ZEKA DÜZEYİNİN GELİŞTİRİLMESİNE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ

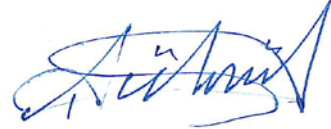
Yrd.Doç. Dr. ŞÜKRÜ ADA

ERZURUM-2008

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
ERZURUM

Bu çalışma Eğitim Bilimleri Anabilim Dalının Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında jürimiz tarafından Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.



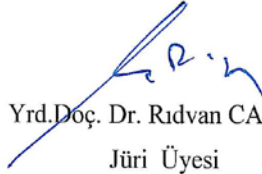
Yrd.Doç. Dr. Şükrü ADA
Danışman-Jüri Üyesi



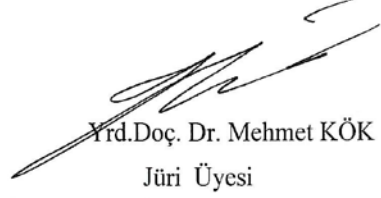
Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN
Jüri Üyesi



Prof. Dr. Sırrı AKBABA
Jüri Üyesi



Yrd.Doç. Dr. Rıdvan CANIM
Jüri Üyesi



Yrd.Doç. Dr. Mehmet KÖK
Jüri Üyesi

Yukarıda imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. .../.../.....

Prof. Dr. Vahdettin BAŞCI
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ	V
TABLolar LİSTESİ.....	VI
BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi.....	10
1.3. Alt Problemler	10
1.4. Araştırmanın Önemi.....	11
1.5. Sınırlılıklar	12
1.6. Tanımlar	12
İKİNCİ BÖLÜM	14
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	14
2.1. Bilgi Toplumu Olgusu	14
2.2. Bilgi toplumunun özellikleri	24
2.3. Yeniçağda Bireylerin Ve Örgütlerin Farklılaşmasını Gerektiren Koşullar	27
2.4. Bilgi Toplumunda Eğitim	38
2.5. Bilgi Toplumunda Okuldan Beklentiler.....	51
2.5.1. Değişim sürecini etkileyen etkenler	52
2.6. Örgütsel Zekâ	61
2.6.1. Zekâ tanımları	61
2.6.2. Bireysel zeka kavramından örgütsel zekaya	64
2.6.3. Örgütsel zeka.....	67
2.6.4. Örgütsel zekâ neden önemli?	70
2.6.5. Örgütsel zekâ ve örgütsel etkililik.....	73
2.6.6. Örgütsel zekâ nasıl geliştirilebilir?.....	78
2.6.7. Okullarda örgütsel zeka.....	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	87
3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	87
3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	87
3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	88
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	91
4. YÖNTEM.....	91
4.1. Araştırma Modeli	91
4.2. Araştırma Grubu.....	92
4.3. Veri Toplama Aracı.....	92
4.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	93
4.5. Verilerin Toplanması	94
4.6. Verilerin Analizi.....	95
BEŞİNCİ BÖLÜM	98
5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	98
SONUÇ VE ÖNERİLER	117
Sonuçlar.....	117
Öneriler	120
KAYNAKÇA	121
ÖZGEÇMİŞ	129

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTSEL ZEKANIN GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN YAPILAN BİR
ÇALIŞTAYIN ÖRGÜTSEL ZEKA DÜZEYİNİN GELİŞTİRİLMESİNE ETKİSİ**

RAHMAN ÇAKIR

Tez Danışmanı : Yrd.Doç. Dr. Şükrü ADA

2008 - VI+129

Jüri :Yrd.Doç. Dr. Şükrü ADA

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Prof. Dr. Sırrı AKBABA

Yrd.Doç. Dr. Rıdvan CANIM

Yrd.Doç. Dr. Mehmet KÖK

Bu araştırmanın amacı, örgütsel zekanın geliştirilmesine yönelik yapılan bir çalıştayın örgütsel zekanın geliştirilmesine etkisini belirlemektir. Bu amaçla, bir ilköğretim okulunun örgütsel zekâsını geliştirmeye yönelik okul personelinin yetiştirilmesini olanaklı kılan bir hizmet içi eğitim programı geliştirilmiştir. Bu program Giresun’da gönüllü olarak işbirliği yapan Merkez Mustafa Kemal İlköğretim Okulu’nda uygulanmıştır. Bu araştırma, örgütsel zekâyâ ilişkin becerileri geliştirmeye yönelik olduğundan, ön test-son test modelinin kullanıldığı deneysel bir araştırmadır. Araştırmada, gerekli verilerin toplanmasında çeşitli teknikler kullanılmıştır. Bu tekniklerden ilki çalıştaylardır. Araştırma problemine yönelik olarak, durum tespitinin yapılması amacıyla araştırmacı tarafından öğretmenler ve yöneticilerin katılımıyla çalıştaylar düzenlenmiştir. Çalıştaylara ilave olarak Erçetin (2007) tarafından geliştirilen Çokboyutlu Örgütsel Zeka Ölçeği (Multi-Dimensional Organizational Intellinge Scale-MULDIMORINS) kullanılmıştır. Ölçek, yedi boyut ve 5’li likert tipi toplam 58 maddeden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, paydaşlarla etkili iletişim dışındaki tüm boyutlarında anlamlı farklılık söz konusudur. Bu da yapılan eğitimin örgütsel zekâ düzeyini geliştirdiğini göstermektedir. Ancak “paydaşlarla etkili iletişim” boyutunda değişiklik olmamıştır. Bu anlamda paydaşlarla etkili iletişim konusunda, daha geniş kapsamlı ve çok boyutlu bir eğitim çalışması yapılması durumunda sonuçların farklılaşması beklenebilir.

ABSTRACT

Ph. D. THESIS

**THE EFFECTS OF A WORKSHOP CONCERNED WITH THE
DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE ON THE
DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE LEVEL**

RAHMAN ÇAKIR

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Şükrü ADA

2008 - VI+129

Jury: Assist. Prof. Dr. Şükrü ADA

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Prof. Dr. Sırrı AKBABA

Asist.Prof. Dr. Rıdvan CANIM

Assist. Prof. Dr. Mehmet KÖK

The aim of this study is to determine the effect of a workshop intended for developing organizational intelligence to the development of organizational intelligence. To fulfil this, an inservice training program for the staff of a primary school has been developed to improve its organizational intelligence. This program has been administered in Giresun Merkez Mustafa Kemal primary school which collaborated willingly As a conclusion, there are significant differences in all of the dimensions apart from effective communication with colleague: This shows that the administered workshop has developed organizational intelligence. However, there has been no change in “effective communication with colleagues” dimension. In this context, it can be expected that the result can change if a more detailed workshop is administered.

ÖNSÖZ

Günümüzde örgütlerin verimsiz, etkisiz ve rasyonel olmayan yöntemlerle varlıklarını sürdürmeye çalışmalarının bir tek sonucu vardır. Örgüt olarak, rakiplerle rekabet edemeyip, yok olmak. Bu bağlamda, örgütler yaşamlarını sürdürebilmeleri için bütün dikkatlerini yönetim, bilgi, araştırma-geliştirme ve pazarlama süreçlerine vererek, sürekli iyileştirmek ve geliştirmek zorundadırlar. Kaotik ortam, hızla değişen teknoloji, bol enformasyon, standart karar verme mekanizmalarını etkisiz hale getirmiştir. İçinde bulunduğumuz süreç, kendini sürekli yenileyebilen, değişen çevreye uyum sağlayabilen, genç kalabilen, geleceği yöneterek üretebilme kapasitesine sahip olmayı gerektirmektedir. Sözü edilen gelişmelere uyum sağlayabilecek örgütsel yapı ve işleyişin oluşturulmasında, örgütsel öğrenme yaşamsal önem arz etmektedir. Örgütsel zekâ, örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gerekli olan temel bir yeterliliği ifade etmektedir. Örgütsel bilgi üretimi, örgütlerin çevreye uyum sağlayabilmeleri, rekabet avantajları oluşturabilmeleri ve sürdürebilmeleri önemlidir. Bu çalışma, literatür değerlendirmesinden yararlanarak, söz konusu yaklaşımın geliştirilmesine katkı sağlamak için yapılmıştır. Bu çalışmada; “örgütsel zekânın geliştirilmesine ilişkin olarak yapılan bir çalıştay, örgütsel zekânın geliştirilmesinde etkili midir?” Sorusuna cevap aranmıştır.

Araştırmanın yürütülmesinde, destek veren,yardım ve rehberlik eden tez danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Şükrü ADA'ya, araştırmanın çeşitli aşamalarında çok önemli, aydınlatıcı önerileri ile beni destekleyen ve geliştirdiği araştırma ölçeğinin kullanılmasına izin veren, Sayın Prof.Dr. Şefika Şule ERÇETİN'e, Sayın Prof.Dr. Sırrı AKBABA'ya, Sayın Yrd.Doç.Dr. Rıdvan CANIM'a Sayın Yrd. Doç.Dr Mehmet KÖK'e, Sayın Yrd.Doç.Dr. Erdoğan ALTINKAYNAK'a, Sayın Arş.Gör.Türker KURT'a, Kardeşim Dr.Mürteza ÇAKIR'a Dostum Nejat Ercüment KILIÇ'a, Sayın Kamil AKTAŞ'a, Oğlum Cihaner ÇAKIR'a ve ismini zikredemediğim katkı veren tüm dostlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum - 2008

Rahman ÇAKIR

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo Adı	S. No
Tablo 2.1. Toplanma ve Cross-Level Modellerinin Öncülleri ve Doğurguları	80
Tablo 4.1. Araştırmanın Gerçekleştirilmesinde İzlenen Çalışma Aşamaları	91
Tablo 4.4 Çok Boyutlu Örgütsel Zeka Ölçeğine Ait Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları	94
Tablo 4.6. Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutlarının Puan Aralıkları Tablosu	97
Tablo 5. Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutlarına İlişkin Ön Uygulama Verileri	101
Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Ön Uygulama Verileri	102
Tablo 5. Kıdem Değişkenine Göre Ön Uygulama Verileri	105
Tablo 5. Ön Uygulama İlişkin Boyutların İçindeki Grupların Homojenlik Verileri	106
Tablo 5. Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutlarının Ön Uygulamasına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Verileri	107
Tablo 5. Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutlarına İlişkin Son Uygulama Verileri	108
Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Son Uygulama Verileri	109
Tablo 5. Son Uygulama İlişkin Boyutların İçindeki Grupların Homojenlik Verileri	110
Tablo 5. Kıdem Değişkenine Göre Son Uygulama Verileri	112
Tablo 5. Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutlarının Son Uygulamasının Çoklu Karşılaştırma Verileri	113
Tablo 5. Kolmogorov-Smirnov Testi Verileri	115
Tablo 5. Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutlarının Ön ve Son Uygulamalarının Karşılaştırmalı Verileri	116

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu bölümde; problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde örgütler, çok hızlı bir değişimle karşı karşıyadır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, bu değişimler karşısında gösterecekleri uyum ile doğrudan orantılıdır. Bu durumun bir sonucu olarak yönetim süreç ve kavramları farklılaşmakta, teknoloji hızla ilerlemekte, tüm bunların doğrultusunda küreselleşme süreci yaşanmaktadır.

Çağımızda; bilginin önemi sürekli artarken, bilgi kavramı ve bilim anlayışı hızla değişmektedir. Örgüt ortamında, bireysel bilgi paylaşılarak ve geliştirilerek örgütsel bilgiye dönüşür. Örgütsel bilginin etkili bir şekilde uygulanması ise örgütsel zekânın geliştirilmesine yol açarak zeki örgütleri oluşturur. Ancak, bunu sağlayabilmek için bilgiden etkili bir şekilde faydalanmaya ve hızlı bilgi yaratmaya dayanan bir anlayışa ihtiyaç vardır.

Böylesi değişken bir süreçte, eğitim örgütleri; öğrencilerin olduğu kadar, bütün paydaşların öğrenme potansiyellerini artırmak, sürecin gereklerine uygun bilgi, beceri ve yeterlilikle donanmak zorundadır. Örgütsel zeka ise, bu süreçte geliştirilmesi gereken yeteneklerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Albererecht, 2002, Stalinski, 2004; Erçetin, 2004; Halal ve Kull, 2004; McGilhris, 2004).

Bu bölümde; örgütsel zeka kavramı, örgütsel zekanın gelişimi, önemi ve okullarda örgütsel zeka konuları tanıtılmış, ilgili başlıca araştırmalara yer verilerek, problem durumu açıklanmıştır.

Örgütsel Zekânın Kavramı. Albererecht (2003, s.14) örgütsel zekayı, bir örgütün beyin gücünün tamamını harekete geçirme ve beyin gücünü örgüt misyonunu gerçekleştirmeye odaklama kapasitesi olarak tanımlar. Albererecht (2003, s. 15) göre örgütsel zeka, bir örgütün sahip olduğu tüm beyin gücünü harekete geçirmesi ve o beyin gücünü bir görevi başarmaya odaklama kapasitesidir. Albererecht, bu kapasiteyi bir örgütteki bireysel zekâların kollektif toplamı olarak ifade etmektedir. Buna ilaveten Albererecht, bireysel bilinç gibi örgüt bilincinin de örgütsel davranış ve verimliliği

etkileyen hem bilinçli, hem de bilinçsiz tarafları olduğunu belirtmektedir. Onun örgütsel zeka modeli; hem bilinçli, hem de bilinçsiz seviyede yer alan öğrenmeyi entegre eder. Gardner'ın çalışmasından alıntı yaparak, örgütlerin bireyler gibi kendi ham potansiyelleri doğrultusunda gelişmelerine yardımcı olacak çoklu zekâ veya yeti boyutlarına sahip olduğunu ifade etmektedir. Albrecht, (2003, s.43) örgütsel zekânın yedi boyuttan oluştuğunu savunmaktadır. Bu boyutlar; stratejik görüş, değişme isteği, gruplaşma ve ahenk, performans baskısı, bilginin yayılması, şevk ve ortak kaderdir.

Simic (2005, s.190); örgütsel zekâyı, bir örgütün, örgütsel sorunları çözümedeki entelektüel yetisi olarak tanımlamaktadır. Buradaki odak noktası insanın ve teknik yeterliliklerin, sorunların çözümünde bir araya gelmesidir. Temel olarak örgütsel zekâ, örgütsel sorunlarda bilginin, deneyimin, bilincin ve anlayışın toplu halini kapsar.

Halal (2006) ise; örgütsel zekâyı, örgütlerin bilinç yaratma ve o bilinci stratejik açıdan çevrelerinde ve pazarlarında kullanma kapasiteleri olarak tanımlamıştır.

Örgütsel zekâ kavramını, okullara yönelik olarak inceleyen araştırmacılardan biri olan Macgilchirst'e göre (2004) zekâ, örgütün gelişmesini sağlayacak toplam kapasitesi ile ilgilidir. Zekâ: bilgi, yetenekler ve anlama kabiliyeti gibi, akıllılık, kavrama, sezgi ve deneyim kullanmayı da içerir. Bunlar bir arabadaki benzin, su ve yağ ihtiyacı gibi bir benzerlik sunar. Hepsinin farklı görevleri vardır fakat bir sonuç için birlikte çalışırlar.

Türkiye'de ise; "örgütsel zekâ" kavramı, Erçetin (2000) tarafından çalışılmıştır. Erçetin ve Demirbulak (2002, s.41) örgütsel zekâyı, örgütlerin ihtiyaç duyduğu ve kullandığı, sahip olduğu becerilerin birleşimi olarak tanımlar. Bu beceriler; değişen durumlara uyum sağlayabilme, tepkide çabuk olma, esnek ve rahat olabilme, açık fikirli olma, hayal gücünü kullanabilme ve yeni durumlara çözüm üretebilmedir. Sözü edilen becerilerin kullanımı, uygun bir şekilde yapılmış ve işleyen örgütü, etkin yönetimi ve etkin insan kaynaklarının kullanımını, etkili unsurları, teknolojiyi, bilgiyi ve örgütsel öğrenme becerisini gerektirir.

Bireysel Zekâ Kavramından Örgütsel Zekâyıya. Bireysel zekâ çalışmalarındaki gelişmeler, oldukça yeni bir alan olan örgütsel zekâ çalışmalarını büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel zekâ tanımları genellikle bireysel zekâ tanımlarına ve anlayışına dayalı olarak yapılmaktadır (Kalkan,2005, s.403). Bireysel anlamda zekâ,

enformasyon işleme ve çevreye uyum sağlama yeteneği olduğu genellikle kabul edilmektedir (Glynn:1996)

En karmaşık ve açık sistemler (İnsanlar ve kendi sosyal sistemleri gibi) bu kapasiteyle, kendi öğrenme değerlerini sorgulama yeteneğini de kazanmışlardır. İnsanlar, kendi değerini sorgulama yeteneği yanı sıra, işletme normları ve bu değerleri temel alan kendi oluş ve iş yapış yöntemimizi sorgulama yeteneğine de sahiptirler. İşletme normlarının uygun olup olmadığı sürecine yönelik ek sorgulama aşaması, devamlı büyüme ve yüksek sürdürülebilirlikle sonuçlanan, başarılı ve devam ettirilebilir öğrenme için kritik bir içeriktir (Stalinski,2004, s.57).

Zekâ, herhangi bir sistemin iç ve dış çevresi ile kendi istikrarı, adaptasyonu, yeteneği ve büyümesini devam ettirmesi için bilgi transferi yapabilme yeteneğidir. Bu bilgi değişimi, farklı zekâ perspektiflerinin geçerli olmasını destekleyerek pek çok şekilde meydana gelebilir. Bu durumda, entegre oldukları için çoklu zekaların, herhangi birinin toplamının bir araya gelmesiyle ölçülemeyen, sinerjik bir zeka yarattıklarını söylemek mantıklı olur. İşaret edilmesi önemli bir diğer konu da, kişisel zekâyı değerlendirirken, farklı yolların kullanılması gereğidir. Buna göre, zekâyı ölçmede en uygun tek bir yol söz konusu değildir.1980'lerin ortalarında, hatta 1990'larda bireysel zeka, bir öğrencinin eğitim sistemi içinde başarısını tahmin etmenin bir yolu olarak kullanılırdı. Öğrencilerin belirli sonuçlar içeren bir sistemde, başarılı olmaları için belirli becerilere ve bilgilere sahip olmaları beklenirdi. Gardner'in çoklu zeka teorisi ve Goleman'ın duygusal zeka kavramı; bireysel zekanın, en yaygın bir şekilde eğitim sisteminde kullanılan başarı kriteri ölçüğü olmasına rağmen, bireysel zeka ölçüğünün, zekâyı tanımlamada yetersiz kaldığını göstermiştir (Gardner,1999 akt. Stalinski, 2004, s.58)

Geleneksel olarak, eğitimde uygulandığı gibi zekâ ölçekleri, bir yargıya varılmak istendiği veya bir bireyi ya da grubu yaftalamak için kullanıldığı zaman problemler ortaya çıkmaktadır.

Tam olarak, bir öğrencinin öğrenme tercihlerini anlamamanın bir öğretmene başarı ya da başarısızlığı tahmin etmede belirli ölçütler kullanmaktan ziyade, farklı öğrenme tarzları için daha esnek pedagojik yaklaşımlar yaratmasına imkân tanıdığı; örgütsel zekâyı anlamak, örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesini

kolaylaştırabilir. Örgütsel liderliğe ve örgütsel geliştirme uygulayıcısına eğitim ve uyum programlarının tasarımına odaklanmak için alan sağlayabilir.

Bireysel anlamda, zekâ kavramının örgütlere uyarlanması temeline bazı varsayımlar vardır. Bunlardan ilki, insan ile örgütsel zekâ arasındaki fonksiyonel benzerliktir. Örgütsel zekâ, bir örgütün enformasyonu amaca yönelmiş bir biçimde işlemesi, yorumlaması, şifresini çözmesi, dönüştürmesi yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu suretle, örgüt çalıştığı çevrede, onun uyarlanabilme potansiyelini artırabilir. Bu tanım, ikinci varsayımı somutlaştırır: yani örgütsel zekâ uyarlayıcıdır. Bireysel zekâ gibi örgütsel zekâ problemlerini çözmek, amaçları karşılamak ve çevresel meydan okumalara etkili cevap verebilmekle ilgilidir. Üçüncü varsayım ise örgütsel zekânın, örgütsel başarı ve başarısızlıkların üstünde duran deneysel öğrenme süreci olmasıdır (Glynn ve diğerleri, 1994). Zeki bir biçimde öğrenmek, bir örgütün doğru deneyimden kusursuz bir şekilde ve uygun bir biçimde öğrendiğini, iyi ve geçerli bilgi ile donatıldığını, örgütün daha etkili bir biçimde performans gösterme potansiyeline sahip olduğunu ima eder. Her ne kadar, örgütsel zekâ bireysel zekâyâ benzerlik taşıyorsa da bireysel zeka ile eşit orantılı değildir. Örgütsel zekâ sosyal bir çıktıdır. Örgütsel zeka; farklı zeka düzeylerine sahip (psikometri ölçümlere göre) ve spesifik saha veya şartlar ve çevreye bağlı (pratik, dilbilimsel ya da sosyal zeka) farklı zeka düzeylerine ilaveten, üyelerin toplanmış bilgeliğinden ortaya çıkar. Bireysel zekanın daha aşına kavramlarından farklı bir kavramdır. Faal grubun birbirine bağlı olan şartlar ve çevresi içinde grup üyeleri, grup üyelerinin tek başına gösterebileceklerine benzemeyen özellikleri ve kapasiteleri olan bir sistem hasıl ederek kendi yetenek ve arzularına göre işbirliğine katılabilirler. Grup zekâsı, bir ünite olarak çalışan bir grup insanın fonksiyonel zekâsıdır.(Williams and Sternbers, 1988, s.3561). Örgütsel zekanın, üyelerinin zekasıyla özdeş olmadığı ama bununla ilişkili olduğunu göz önüne alarak bireysel ve örgütsel zekâyı ilişkilendiren mekanizmalar dikkate alınır.

Zekâ, bir sistemin iç ve dış çevresi ile bilgi alışverişe girmesi ve fiziksel deneyim, duygusal tecrübe, akıl yürütme, gözlem ya da sezgi yoluyla elde edilen, bu bilgiyi, kendi devamlılığını sağlama, değişmeyi ve bu çevreler içinde büyümeyi öğrenmek için kullanmasıdır. Ancak diğer doğal sistemlerin aksine, insani sistemler içgüdüsel dürtüler tarafından güdülenmezler. İnsanlar çok fazla seçim serbestliğine sahiptirler. (Checkland,1993;Frankl,1984;Banathy, 1996. akt. Stalinski:59). Bu

durumda zeka, örgütün doğru tercihler yapmasını sağlayan mekanizma olarak işlev görür.

Laszlo (1996'dan akt.Stalinski,2004, s.57) ekolojik ve biyolojik gibi bütün doğal sistemlerin, kendilerinin geleceğe yönelik, evrimsel tabiatları gereği enerji için, fiziksel çevremizi kullanarak, tepki göstererek kendi varlığını devam ettirmek ve farklı çevrelere uyum sağlamak için doğalarında var olan belirli değerler etrafında döndüklerini açıklamaktadır. "Etrafınızdaki her şeyin fiziksel bozulmalarına karşı kendisini her an değişime hazır tutmalı ve böyle yaparken de eğer çok karmaşık bir sistemde ise yeni bir çevre oluşturmak için kendi tüm çevresini değiştirmek gibi radikal bir değişikliği de içeren gerekli tamiratları yapmalıdır.". Laszlo'ya göre bunlar bütün doğal sistemlerin ortak değerleridir ve hiçbir sistem bunları çok uzun bir süre reddedemez çünkü bunun tersi sonunda yüksek bir entropiye yol açar.

Örgütsel zekâ ise örgütün enformasyon işleme, bilgi, istenen ve üretilen çevreye daha iyi uyum sağlama amacıyla kullanma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel semboller; etkileşim kalıpları, örgüt kültürü ve örgüt üyelerinin birbirleriyle etkileşimi neticesinde ortaya çıkan sosyal bir ifade olarak belirtilmektedir (Kalkan,2005, s.403). Bu bağlamda, örgütsel zekânın bireysel zekâdan farklı olarak sosyal yapıya sahip olduğu görülmektedir. Sosyal yapının insan duygularından bağımsız olduğu düşünülemez. Duygular sadece insanlar arasında değil, örgütler arasında da önemlidir. Örgütün sosyal var oluşu duygular olmadan gerçekleşmez. Bu nedenle duygusal zekâ da örgütsel zekânın bir boyutu olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel zekâ kavramı ile örgütler, yaşayan bir organizma gibi görülmektedir. Yaşayan bir organizma olarak kabul edilen örgütün sahip olması gereken bazı nitelikleri söz konusudur. Morgan (1998, s.77) bu nitelikleri, canlı bir organizma olarak örgütleri (1) öğrenme yeteneği ve (2) kendi kendini yönetme yeteneği olarak sıralamaktadır. Morgan'a göre (1998, s.57)kendi kendini yönetmek için, öğrenen sistemlerin;

- 1- Çevrelerinin önemli yönlerini sezmeleri, gözlemlemeleri ve tarayabilmeleri,
- 2- Bu bilgiyi sistem davranışlarını yöneten işletme normlarıyla ilgilendirmeleri,
- 3- Bu normlardaki önemli sapmaları tespit etmeleri,
- 4- Tutarsızlıklar tespit edildiğinde, düzeltici müdahaleler gerekmektedir.

Eğer bu dört şart gerçekleştirilirse, sistem ve çevresi arasında sistemin değişiklikleri algılamasına ve uygun cevapları vermesine izin veren devamlı bir bilgi alışverişi yaratılmış olur. Böylece, sistem zeki ve kendi kendini yöneten bir şekilde işlemiş olur (Morgan, 1998 , s.78).

Okullarda Örgütsel Zekâ. Örgütsel zeka, okulları, hem dinamik hem de organik doğalarını yansıtan örgütler olarak ele alan yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Garner'in (1983) çoklu zeka kuramı, okulların kapasitelerini iyileştirmek ve yeni bir yol önermek için örgütlerin doğasıyla ilgili yeni bir düşünce ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu yeni yaklaşım bazı eski mekaniksel çizgisi olan okullara çok değişik bir bakış açısı getirmektedir. Örgütsel zeka yaklaşımının amacı var olan okul geliştirme çabalarına başkaldırmak değil, okul yönetimlerinin çabalarını destekleyecek yeni bakış açıları ortaya koymaktır.

Macgilchirst (2004) başarılı okulların öğrenme, öğretme, etkili ve gelişme işinin çekirdeğinde eş zamanlı olarak uygulama sürecinde en azından dokuz zekâyı kullandıklarını savunmaktadır. Bu dokuz zekânın her birinin tanımı aşağıdaki gibidir Macgilchirst(2004):

1)*Bağlamsal zekâ.* Bağlamsal zekâ; okulun kapasitesinin kendisini daha geniş bir toplum ve parçası olduğu dünyanın bağlantısı olarak görebilmesidir. Bu kapasite bir okula kendi toplum içeriğini ne baskın çıkıp ezerek, ne de ondan uzaklaşarak okuyabilmesini mümkün kılar ve aynı zamanda bu kapasitesi hem pozitif, hem de negatif yönlerine yanıt verebilir. Aynı zamanda, kendi kendine organize olan kapasiteyle tanımlanır

2)*Stratejik zekâ.* Stratejik zekâ; okulun herkes tarafından paylaşılması gereken amaçlarını ve hedeflerin netliği ve standartların elde edilmesiyle esas olduğu okulun etkililiği için literatüründen bulgular içerir. Bu tip zekâ kullanımı, bir okulun gelişme elde edinimi ihtiyacını, hareketini planlayabilmesini ve uygulamaya koymada ileriye görmek için kapasitesinin olduğunu gösterir. Bu kapasite, bir plan kurma becerisini içerir ki bu planda gelişme içinde uzun dönem öncelikleri, yeni bağlamsal bilgiler ışığında, düzenli tekrar gözden geçirme ve tekrarlama altında tutulur.

3)*Akademik zekâ.* Üst seviye ve derin akademik bilgi değerleri ile ilgilidir. Bu tür zekâ katma değer kavramı, etkili öğrenme ve öğretme nitelikleri ve yüksek beklentilerin anahtarını içine alır. Bu tip zekâ, öğrencilerinin birbirleriyle olan ilgilerini aktif bir

şekilde destekleyen bir etik ile farklı kılınmıştır. Öğrencinin sorunlarına, katkılarına ve anlam bulmak için araştırmalarına değer verir. Akademik zekâ, öğretmenlerin öğrenmesine değer verir ve destekler. Buna göre, öğrenenin öğrenmesiyle karmaşık bir şekilde bağlantılı olduğunu tanımlar.

4)*Yansıtıcı zekâ*. Yansıtıcı zekâ; temel beceriler ve genelde okulun etkinliğini yönetme ve yansıtma süreçlerini özelde öğrenenlerin kazanımları ve süreci kapsar. Süreci yansıtma ve öğrenenlerin kazanımları asıl ilgi alanıdır ve bu yüzden akademik zekâ ile yakından ilgilidir. Bu yansıma; kapasitenin önemli bir parçası bir yandan da öğrencilerin düşük beklenti tehlikesinin farkındalığı, diğer yandan da öğrenenin mutlu olmasıdır.

5)*Pedagojik zekâ*. Pedagojik zekâ; okulun kendisini bir öğrenme örgütü olarak görmesi ile tanımlanır. Öğrenme ve öğretme sınanır ve geliştirilmesi amaçlar ki böylece asla katı bir tutum merkez haline gelmezler. Zekânın bu boyutu, öğrenme ve öğretme arasındaki dinamik ilişkiyi tanımlar ve bu yüzden kullanılabilir uygun stratejilere karar verirken, amaç için uygunluk görüşünü alırlar. Aynı zamanda, düşünme ve öğretme arasındaki dinamik gelişmesinin önemini anlar.

6)*Mesleksi zekâ*. Mesleksi zekâ; eğitim kadrosunun özellikle sınıf içindeki uygulamalarını geliştirebilmek için birlikte çalışabilme kapasitesiyle ilgilidir. Öğretmenlerin, öğrenmelerini sürekli olarak değişik şekillerde destekleme ihtiyacının tanınması gerekir. Zümresel zekânın desteklenmesi; bireylerin farklı yapabilmemesinin yanı sıra, tüm kadro, bir değerinin uygulamasını değiştirmek için birliktedir. Zümresel zekâ, okulun gelişmesi ile öğretmenlerin öğrenmesi arasındaki ilişki anlayışından ortaya çıkar ve öğretmenlerin değişikliğinin ana etkenleri olma kapasitesi ile ilgilidir

7)*Duyusal zekâ*. Duyusal zekâ; hem öğrencilerin hem de öğretim kadrosunu sahip olduğunu ifade ettiği ve değer verdiği duygulara hitap eden bir okul kapasitesi ile ilgilidir. Howard Gardner (1983) kişiler arası ve kişi içi (içsel) zekâyı birbirinden ayırır Kişi içi zekâ, diğer insanları anlama kabiliyetidir.

8)*Spiritüel (ruhsal) zekâ*. Ruhsallık, hepimize açık olan bir yaratıcılık kaynağıdır ve bir çeşit canlılık getirir. Araştırmayı, fikirleri, gözlemleri, öngörülerini, empatiyi, sanatsal ifadeyi, ciddi çalışmayı ve şakacılığı etkin hale getirir. Bizim birbirimize ve hayata açılmamızı sağlar. Ruhsallık; hayatımızın içinde geçen umudu, sabrı, şükretmeyi, cesareti, barışı ve her günün anlamını ve amacını getiren bir davranıştır.

9) *Etik zekâ*. Etik zekâ; öğrenci haklarının önemini onaylar. Bu zekâ, okulun hedefleri tarafından şekillenen değer ve inanç durumlarını içine alır. Okulun adalet, dürüstlük ve bunlar içine alan gibi kendi ahlaki, amaç ve prensiplerini ifade etme şekliyle ilgilidir. Etik zekâ, tüm öğrenciler için geniş ve dengeli bir müfredat kullanımını sağlayan bir tutum ve kaynakların dağıtımını ve kullanımını hakkında bir düşünce ile nitelendirilir.

Örgütsel zekâyı ve onun doğasını anlamak, örgütsel gelişim ve örgütün devamını sağlama, hatta örgütün kendisinin de dâhil olduğu çevreyi geliştirme ve hedeflerine yönelik etkili örgütsel müdahaleler uygulama yeteneklerini değerlendirebilmelerine olanak tanır.

Bilgi ve teknolojideki hızlı gelişmeler, eğitimi ve eğitim örgütlerini büyük ölçüde etkilemiş ve etkilemektedir. Bu durum, eğitimi ve örgütleri tüm boyutlarıyla yeniden değerlendirme ve değişen durumlara uyum sağlamada yeni stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya zorlamaktadır. Böylesi bir zorunluluğun sonucu olarak eğitim örgütlerinden, okullar kendi kendini uyarlayan sistemler olarak tepki vermesi gerekmekte ve bunu sağlamada, örgütsel zeka önemli bir değişken olarak ön plana çıkmaktadır. Bu süreçte örgütler, yaşamlarını sürdüren, öğrenen, uyarlanan, gelişen, büyüyen canlı organizmalar ve sistemler olarak varlıklarını sürdürmektedir. Öyleyse canlı organizmalar dirimlerini devam ettirebilmek, kendi kendini uyarlayan karmaşık sistemler olarak örgütler zekâlarını kullanmak ve geliştirmek zorundadırlar. Eğitim; tüm dünyada en çok tartışılan, eleştirilen ve beklentilerin yoğunlaştığı sistemlerdir. Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerde olduğu gibi dirimlerini sürdürebilmek için zekâlarını kullanmaları ve geliştirmeleri gerektiği ileri sürülebilir. Okulun zekâsı, okulun amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmelerini olanaklı kılan ortak kapasiteyi ifade eder (MacGilchrist ve diğerleri,1997).

Bu bağlamda, ilköğretim okulunun örgütsel zekâsını geliştirmek ve kullanmak konusunda okul personelinin yetiştirilmesini olanaklı kılan bir çalıştay programı planlanmıştır. Bu çalışmada örgütsel zekânın Erçetin,(2004) tarafından tanımlanan yedi boyutu çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Erçetin (2004: 5-7) tarafından örgütsel zekâyâ ilişkin yetenekler şöyle sıralanmış ve açıklanmıştır;

1. Eylem ve Tepkide Çabukluk: 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"dır.

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.

2. Değişen Durumlara Uyum Sağlama: 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. Eylem ve tepkide çabuk olamayan bir okul, değişen durumlara uyum sağlamakta güçlük çekerler.

3. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme: 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"dir.

4. Hayal Gücünü Kullanabilme: 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 yapılabilmesidir.

5. Sezebilme ve Öngörülü Olabilme: 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"dir.

6. Açık Fikirli Olabilme: Bu yetenek; "okulda herkesin fikirlerini açıkça söyleyebilmesi; tüm öneri ve görüşlere hoşgörüle bakılan bir ortamın var olması" biçiminde tanımlanmışlardır. Ancak böyle bir ortamda eleştirel düşünebilen; düşündüklerini de açıkça ifade edebilen bireylerin yetiştirilmesini olanaklı görmüşlerdir.

7. Yeni durumlara çözüm üretebilme: Yeni durumlara çözüm üretebilme "örgütsel dirimi ve gelişmeyi sağlayacak yeni bilgi ve teknolojinin transferi ve kullanımı" olarak

tanımlanabilir. Örgütsel düzeyde öğrenmeyi, bir var oluş ve yaşayış biçimine dönüştürebilen örgütler yenilenebilir. Okullar ise, bunun başarmada en şanslı örgütler olabilir. Çünkü okullar birlikte nasıl öğrenileceğini, nasıl yaşanılacağını öğreten ve yeni durumlara çözüm üretebilmeyi başarmak zorunda olan örgütlerdir.

Bu çalışma kapsamında, bir ilköğretim okulunun örgütsel zekâsını geliştirmek ve kullanma konusunda okul personelinin yetiştirilmesini olanaklı kılan bir hizmet içi eğitim programı geliştirilmiştir. Programda örgütsel zekânın tanımlamaları, örgütsel zekâyâ ilişkin yetenekler ve kullanımı, örgütsel zekânın göstergeleri yer almıştır. Bu program Giresun'da gönüllü olarak işbirliği yapan bir ilköğretim okulunda uygulanmıştır. Program başlangıcında ve sonucunda örgütsel zekâ göstergelerine ilişkin katılımcıların algılarının ne olduğunu belirlenerek, uygulanan eğitimle örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin bir gelişme olup olmadığının belirlenmesi bu çalışmanın amacıdır. Bu çalışma ile hem örgütsel zekânın okullar için açılımı, hem araştırma deseni ve hem de kullanılan veri toplama teknikleri bağlamında eğitim yönetimi ve araştırmaları alanında yararlanılabilir ve yaygınlaştırılabilir bilgi saplayabilir.

1.2. Problem Cümlesi

Swot analizine dayalı olarak belirlenen konularda yapılan bir çalıştay, örgütsel zekânın geliştirilmesinde etkili midir?

1.3. Alt Problemler

1. Öğretmen görüşlerine göre okulun zayıf ve güçlü yönleri ile okula ilişkin tehdit ve fırsatlar nasıl algılanmaktadır?

2. Örgütsel zekâyı geliştirmeye yönelik çalıştay uygulanmadan önce örgütsel zekânın eylemsel boyutları olan;

- a. Değişen durumlara uyum sağlama,
- b. Paydaşlarla etkili iletişim,
- c. Eylemde ve tepkide çabukluk,
- d. Sezebilme ve öngörebilme,
- e. Hayal gücünü kullanabilme ve yaratıcılık,
- f. İşleyişte esnek ve rahat olabilme,
- g. Yeni durumlara çözüm üretebilme,

boyutlarında öğretmenler, var olan durumu nasıl algılanmaktadır?

3.Örgütsel zekânın geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalıştay öncesi örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri;

a. Cinsiyet değişkenine göre

b. Kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

4.Örgütsel zekâyı geliştirmeye yönelik çalıştay uygulandıktan sonra örgütsel zekânın eylemsel boyutlarında öğretmenlerin algıları nasıldır?

5.Örgütsel zekânın geliştirilmesi amacıyla yapılan çalıştay sonrası örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde;

a. Cinsiyet değişkenine göre

b. Kıdem değişkenine göre farklılık var mıdır?

6. Örgütsel zekânın geliştirilmesi amacıyla yapılan çalıştay öncesi örgütsel zekânın, eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile çalıştay sonrası öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bilgi ve teknolojiye hızlı gelişmeler, eğitimi ve eğitim örgütlerini büyük ölçüde etkilemiş ve etkilemektedir. Bu durum, eğitimi ve örgütleri tüm boyutlarıyla yeniden değerlendirme ve değişen durumlara uyum sağlamada, yeni stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya zorlamaktadır. Böylesi bir zorunluluğun sonucu olarak, eğitim örgütlerinden okullar kendi kendini uyarlayan sistemler olarak tepki vermesi gerekmekte ve bunu sağlamada, örgütsel zekâ önemli bir değişken olarak ön plana çıkmaktadır. Bu süreçte örgütler, yaşamlarını sürdüren, öğrenen, uyarlanan, gelişen, büyüyen canlı organizmalar ve sistemler olarak varlıklarını sürdürmektedir. Öyleyse canlı organizmalar dirimlerini devam ettirebilmek, kendi kendini uyarlayan karmaşık sistemler olarak örgütler de zekâlarını kullanmak ve geliştirmek zorundadırlar. Bu bağlamda bu araştırma, örgütsel zeka kavramının okullara uyarlanması bakımından önemlidir.

Eğitim; tüm dünyada en çok tartışılan, eleştirilen ve beklentilerin yoğunlaştığı sistemlerdir. Eğitim örgütlerinin, diğer örgütlerde olduğu gibi dirimlerini sürdürebilmek için zekâlarını kullanmaları ve geliştirmeleri gerektiği ileri sürülebilir. Okulun zekâsı, amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmelerini olanaklı kılan ortak kapasiteyi ifade eder.

Bu araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, okulların zekalarını tam olarak kullanabilmelerini sağlayacak bulguları, aynı zamanda okullardaki örgütsel zekanın uygulanması ve geliştirilmesini engelleyen durumları ortaya çıkarması açısından önemlidir.

Bu çalışma, hem örgütsel zekânın okullar için açılımı olması bakımından, hem de araştırma deseni ve kullanılan veri toplama teknikleri bakımından eğitim yönetimi ve araştırmaları alanında yararlanılabilir ve yaygınlaştırılabilir bulgular ortaya koymaktadır.

Ayrıca, çalışma bulgularının okulu daha etkili hale getirmek isteyen araştırmacı ve uygulayıcılar için katkı sağlaması, araştırmacının en önemli gördüğü noktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmadan elde edilen bulgular ve araştırma sonuçları uygulama yapılan okul ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Bilgi toplumu: Bilgi toplumu, yeni temel teknolojilerin gelişmesiyle, bilgi sektörünün, bilgi üretimin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı; eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanmıştır (Erkan,1998 , s.32).

Örgüt: Belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, iletişim olanağı içinde bulunan bireylerin bilinçli olarak bir araya gelmesinden oluşur. Örgütler, üretime yönelik teknik değerler (teknoloji, araç, gereç, donanım, bina, tesis, hammadde v.b) insan değerlerinin bileşiminde doğan toplumsal açık sistemlerdir(Canman,1995, s.147).

Zekâ: Bir sistemin iç ve dış çevresi ile bilgi alışverişine girmesi ve fiziksel deneyim, duygusal tecrübe, akıl yürütme, gözlem ya da sezgi yoluyla elde edilen bu bilgiyi kendi devamlılığını sağlamayı, değişmeyi ve bu çevreler içinde büyümeyi öğrenmek için kullanmasıdır (Stalinski,2004, s.55).

Örgütsel zekâ: Örgütlerin dirimlerini sürdürebilmelerini olanaklı kılan yeteneklerin bütünü ve bunların kullanımını ifade etmektedir (Erçetin,2004, s.62).

Okul zekası: Okulun amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmelerini olanaklı kılan ortak kapasiteyi ifade eder (MacGilchrist ve diğerleri,1997).

Swot Analizi : Bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşmuş bir kısaltmadır.

S: Strength; organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesidir.

W: Weakness; organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerinin tespit edilmesidir.

O: Opportunity; organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.

T: Threat; organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir. (Aktan, C. Can, 1999)

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bilgi Toplumu Olgusu

Bilgi toplumu; yeni temel teknolojilerin gelişmesiyle, bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı; eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir (Erkan, 1998, s.32).

Günümüzde, dünyada hızlı değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler, ekonomik alanla sınırlı kalmamakta; teknolojiye, demografide, politikada, toplumda, felsefede ve dünya görüşünde önemli değişimler yaşanmaktadır. Özellikle, bilgi ve teknolojilerde meydana gelen bu büyük değişimlerin, insanlığı sanayi toplumundan çok daha köklü değişim ve dönüşümlere uğratacağı belirtilmektedir (Drucker, 1999, s.107).

Gerçekleşmekte olan dönüşümün diğerlerinden temel farkı, değişimin odağında bilginin olmasıdır. Bu nedenle bilgi hem bir hammadde, hem de ürün haline gelmiş bulunmaktadır. Bu yeni gelişmeler, yeni davranış biçimlerinin oluşmasına yol açmakta ve toplumu standartlaşma ve merkezleşmenin ötesine taşımaktadır (Erkan, 1998 , s.34).

Günümüz bilgi toplumunda; bilgi, en önemli üretim kaynağı haline gelmiştir. Bilgi toplumunda, insan faktörü ve bilginin niteliği değişmiş ve bunlar bilgi toplumunun en önemli girdileri haline gelmişlerdir. Geleneksel üretim faktörleri yani doğal kaynaklar, emek ve sermaye ortadan kalkmamakta, ancak ikinci plana düşmektedir (Erkan,1998: 34). Söz konusu üretim faktörleri bilgi sayesinde elde edilebilir kaynaklardır. Burada bilginin niteliği de önemlidir. İşe yarayan bilgi, sosyal ve ekonomik sonuçlar doğurması bakımından önemlidir.

Bilgi toplumu ile ilgili bazı değerlendirmelerde teknolojik yeniliklere dikkat çekilse de, asıl değişim bilgi alanında yaşanmaktadır. Öncelikle bilginin anlamında paradigmatik değişimler görünmektedir. Drucker'a göre (1994, s.63) bilgi kelimesinin anlamında 250 yıl önce başlayan değişiklik, toplumu ve ekonomiyi değiştirmiştir.

Bilgi toplumunda; bilgi, en önemli stratejik kaynak haline gelmiştir. Bilgi özellikle “bilgisayarlaşmış bilgi” (Sarup, 1995, s.156) üretimin ana gücü haline

gelmektedir. Bilginin başlı başına güç haline gelmesi ve üretimin ana gücünü oluşturması, bilgi teknolojilerinin iktidar yapılarında önemli değişikliklere yol açmıştır (Rahm,1997, s.71).

Diğer taraftan bilgi, her dönemden daha önemli olmaktadır. Yeni toplum bilgi etrafında örgütlenmiş durumdadır (Kumar 1998, s.81). Bilgi artık bir lüks değil, herkesin yaşamını sürdürebilmesi için edinilmesi gereken bir zorunluluktur.

Yönetimde rekabet, müşteri yönelimlik, kalite, personel katılımı ve demokratik yönetim personelin yetkilendirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Drucker bu konuda daha ileri ve yetki vermek kavramına bile karşı çıkmaktadır. Ona göre bu kavram komuta ve kontrole dayalı anlayışı yıksa da gücü ve rütbeyi temsil eden bir terimdir ve bunun yerine sorumluluk ve katkıdan söz etmek daha uygundur (Al, 2002, s.183).

Geleneksel üretim faktörlerinden emek ve toprak kolayca sınırlamaya tabi iken sermaye ve bilgiyi sınırlamak oldukça zordur. Sermaye ve bilgi artık küreselleşmiş ve akışkan hale getirilmiştir. Günümüzdeki küresel hareketler ağırlık olarak bilgi temellidir. Bilgi, görelilik olarak sermayeye nazaran daha kıt durumdadır ve bu da bilginin ve bilgilenmenin önemi artırmaktadır. Bilgiyi üreten ve yorumlayan işletmeler daha hızlı büyümektedir. Örneğin; bilgiyi üreten ve yorumlayan Microsoft, teknolojiyi üreten IBM'den daha hızlı gelişmiştir. Bilginin artan önemi, buna sahip olanların değerini ve prestijini artırmıştır (Al, 2002 , s.75). Diğer bir ifadeyle günümüzde artık değerler, verimle ve yenilikle ifade edilmektedir.

Taylorcu örgüt biçimi, yerini esnek örgütlere bırakmaktadır. Bu tip örgütler, kaynak israfını azaltarak ve üretimi sürecinin her aşamasına değişen koşulları dikkate alan yaratıcı düşünce tarzı açısından işlevsel olmayan, orta düzey yönetimin birçok katmanını ortadan kaldırır. Buna ilave olarak, aşırı uzmanlaşma ve bölümlere ayırma uygulamasını çok boyutlu iş sorumluluğunu tanımlayarak ve takımlar ve mesleki rotasyonu kullanarak engeller (Erkan, 1998 , s.65).

Bilgi toplumunda meydana gelen değişiklikler, örgüt ve yönetim yapılarını üzerinde bir takım eğilimleri ortaya çıkarmıştır. Bunlar; yönetim yapılarının nispi olarak küçültülmesi, esneklik ve desentralizasyondur (Al,1998, s.172).

1. Örgütler ve yönetim yapılarının küçültülmesi. Hızlı değişim bilginin artan gücü yeni üretim teknikleri ve bilgisayarlar büyük örgütlerin ve büyük bürokratik yapıların avantajlarını aşındırmaktadır. Günümüzün en önemli sorunu değişim ve

yeniliktir. Değişme ayak uyduramayan ülkeler ve örgütler avantajlarını kaybedebilmektedirler. Üretim ilişkilerinden teknolojik gelişmelere kadar birçok alanda meydana gelen değişimler geleneksel yönetim anlayışını sarsmıştır. Merkezîyetçi büyük yapılanma; hiyerarşik kademeleme, aşırı standartlaşmış aşırı uzmanlaşmış çalışma biçimi ve aşırı biçimsellik anlayışları geride kalmıştır.

Eskiden olduğu gibi artık, büyük firmalar örgüt ve sistem olarak taklit edilmemekte, aksine büyük firmalar küçük ve esnek firmaları örnek almakta, yönetiminin etkisini ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle; bu teknolojileri, ancak büyük miktarda mal üretimi yapan büyük örgütler elde edilmekteydi. Günümüz teknolojileri ise nispeten daha ucuzdur ve küçük örgütler tarafından da elde edilebilmektedir. Ayrıca daha önceki dönemde yalnızca büyük örgütler tarafından kurulan yönetim yapıları, günümüzde yeni teknolojiler sayesinde belirli bir maliyete katlanmak kaydıyla hemen hemen her örgüt tarafından kurulabilmektedir (Reschenthaler ve Thomson,1996, s.131).

İyi yönetimin göstergesi daha büyük olmak değil daha etkili ve güçlü olmaktır. (Drucker,1993, s.266). Daha önce sık sık kullanılan kantitatif “büyük” kavramının yerini “etkili” “güçlü” vb. niteliği ilişkin kavramlar almaktadır. Artık niceleyici büyüklük anlayışı değil, esnek yapılanma anlayışı hâkim değerler haline gelmiştir.

Yeni kamu yönetiminin ilkelerinin misyon yönelimli yönetim anlayışının oluşturulması için kamu örgütlerinin büyük örgütler yerine daha küçük ve amaca göre örgütlenmiş örgütler olması gerektiği savunulmaktadır (Al, 2002 , s.175).

2. Esneklik. Yeni teknolojiler müşterilerin istediği bir mal ve hizmeti kitlesel üretim maliyetine sunma kapasitesine sahiptir. Kısaca kitlesel üretim maliyet avantajı ortadan kalkmış durumdadır ve yeni teknolojilerin esnekliği de artı bir kazanım sağlamaktadır.

Örgütlerin küçültülmesi, geleneksel anlayışa göre örgütlenmiş olan tek otorite ve tek merkezden yönetilen bir örgütü parçalara ayırarak her birimin belirli bir hizmeti yüklenmesi ve kendilerine ait bütçelerinin olması yöntemidir (Aksoy 1990, s.170). Bir diğer yöntem de yönetimin kademelerinin azaltılmasıdır (James, 1997, s.158). Örgütlerin küçültülmesinde işlevsel etkinlik paradigma haline getirilmiştir.

Örgütlerin küçültülmesinin hesap verebilirliği ve demokratikliği geliştirdiği ifade edilir. Demokrasinin küçük örgütlerde daha kolay uygulanacağı düşüncesi

egemendir. Hayek (1995,1996) Nozick (1990)ve Friedman (1988) gibi ünlü bilim adamları kamu yönetiminin büyümesinin insan hak ve özgürlüklerini nasıl tehdit ettiği ve iyi niyetle konulan kuralların ve yürütülen işlerin nasıl olumsuzluklara yol açtıklarını bilimsel olarak tespit etmeye çalışmışlardır.

Çevredeki hızlı değişime ve gelişmeler zamanında ayak uydurabilmek için örgüt yapılarının esnekliği temel belirleyicidir. Çevre karmaşık ve belirsiz ise ki günümüzde öyledir mekanik olmayan örgütlerin uyum şansı daha fazladır.Günümüzde ise; tam tersine artan çevresel karmaşa belirsizlik ve esneklik ön plandadır. Doğa, fizik, toplum, üretim, örgüt ve yönetim anlayışları mekaniklikten uzaklaşmış ve karmaşık hale gelmiştir. Fizikten, piyasalara kadar birçok alanda belirsizlik ve karmaşıklık anlayışı egemendir. Kaos teorileri, fizik bilimlerinden örgütlere kadar birçok konuda uygulama alanı bulmaktadır (Rahm,1997, s.75; Drucker,1993:168. akt.A1,2002, s.175).

Örgütlerden; durumlarını hızlı bir şekilde ve sürekli olarak değiştirebilenler ve daha fazla yeni anlayışı benimseyenler ayakta kalabileceklerdir. Sabit ve öngörülebilir durumda olan örgütler yok olacaklardır. Üretim ilişkilerindeki yapı da değiştirmektedir. Daha önceki üretim ilişkilerine göre şekillenmiş olan mekanik örgütlenme işlevsiz hale gelmiştir. Küresel ortamda yönetimin rekabet edebilmesi, hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmesi, işletmelerde uygulanan yönetimlerin kamuyu aktarılabilmesi, etkin ve verimli çalışabilmesi, yönetimin esnek örgütlemeye sahip olmasıyla mümkündür. Geleneksel paradigmanın hakim olduğu dönemde iş usullerinin alet ve teçhizatların standartlaştırılması ile disiplin kumanda birliği yönetim birliği merkeziyetçilik kademe zinciri ve düzen üzerinde yoğunlaşırken (Baransel,1979, s.120); günümüzde süreç yenileme değişim mühendisliği kaos yönetimi akımı projelerle yönetim akımı öğrenen örgüt, ekip örgütü örgütsel küçülme çalışanları girişimci yapma şebeke türü örgüt personel güçlendirme (Erkut1996, s.7; Koçel,1996, s.27) gibi konulara vurgu yapılmaktadır. Geleneksel anlayışı yansıtan merkeziyetçi hiyerarşik örgütlemenin yerini daha eşitlikçi şebeke örgütlemesi almaktadır. Şebeke modeli örgütlerdeki hiyerarşik dikey otorite ve akışı yeniden yapılandırarak yatay bir akış halinde örgütlenmektedir. Esnek örgütlenme çalışan personelin de esnekliği zorunlu hale getirmektedir. Geleneksel anlayışın öngördüğü katı uzlaşma tam zamanlı çalışma gibi anlayışlar terk edilmektedir. Örneğin Japon çalışma anlayışında daha az uzmanlaşma söz konusudur. Bir kişi değişik birimlerde görev almaktadır (A1,2002:177) Yine Amerikan Birleşik

Devletleri yoğun iş saatlerinde iş başında olmaları kaydıyla diğer saatlerde çalışanlara esneklik tanımaktadır (Tortop ve diğerleri 1998, s.194).

Bu anlayış çalışanlar tarafından daha fazla iş tatminine yol açtığı gibi kamu hizmetlerini talep edenler de fayda sağlamaktadır.. Yeni anlayışla birlikte görev tanımları daha esnek hale getirmekte ve görevler arasında geçiş daha kolay yapılabilmektedir. Bu uygulama geleneksel anlayışın ortaya çıkardığı olumsuzlukların giderilmesini sağlamada oldukça etkilidir. Hizmetin ve işlevin türüne, yerine ve zamanına göre farklı olabileceği kabul edilmektedir.

3. Desentralizasyon. Yönetimde esneklik, desantralisasyonu zorunlu hale getirmektedir. Desantralize örgütlenmeler veya yerel yönetimler daha esnek bir yapıya sahiptirler. Değişen şartlara uyum sağlamada zorlanmazlar. Doğrudan bireylerle ilişkili oldukları için sorunların tespitinde ve çözüm bulmada daha etkililer ve yeniliklere daha açıktırlar (Al,2002, s.178).

Bilişim ve iletişim teknolojisinde önemli gelişmeler, yerel mekânın potansiyelleri ile sınırlı kalmak yerine tüm dünyanın potansiyellerine ulaşabilme şansı getirmektedir. Başka bir ifade ile bilişim teknolojisinin getirdiği küreselleşme süreci, gerek girdilerin temini, gerekse ürünlerin pazarlanması açısından, şehir, bölge ve ülke sınırlarını aşarak, tüm dünyaya kolayca ulaşabilmeyi sağlamaktadır (Erkan,1998 , s.135).

Bilgi çağının en belirgin sonuçlardan birisi de küreselleşmedir. Zaman ve mekân dönüşmesiyle birlikte çok boyutlu olarak insanları etkilemektedir. Dünya, herkesin diğerlerinin ne yapıp ettiğinden haberinin olduğu, herkesin birbirine daha bağımlı hale geldiği ve paylaşılan değerlerin arttığı büyük bir küresel köye dönüşmektedir. Bilimsel, teknolojik, ekonomik, ticari, sosyal ve siyasal gelişmeler sonucunda, devletler ve toplumlar arasında çok sayıda ilişki ve bağımlılıklar oluşmuştur. Dünyanın herhangi bir yerinde alınan kararlar ve yapılan eylemler, dünyanın başka bir yerindeki bireyleri ve toplumları yakından etkilemektedir.

Bilgi toplumunun bilim anlayışı ise, geleneksel anlayıştan oldukça farklıdır. Teknolojik gelişmeler, yeni bilimsel yaklaşımlar bilgi anlayışını değiştirmektedir. Yeni anlayışa göre tek ve kesin olarak geçerli bir bilimsel yöntem yoktur. Herhangi bir kuram ancak kaba ve yaklaşık olarak geçerli bir bilimsel veri olarak kabul edilmektedir. Diğer

bir anlatımla bir kuramın bir paradigma çevresinde anlamak, değerlendirmek ve geçerliliğini kabul etme esası vardır. Yeni yaklaşımda birden fazla kuram yer almaktadır. Sanayi toplumundaki hâkim anlayışa göre, bilgi ancak bilimsel bilgiyle özdeşleşir. Yeni dönemde ise, bilimde rasyonel sayılmayan etkenlere de yer vardır (Lyotard,1994, s.8; Feyerabend, 1995, s.358. Akt. Al,2002, s.72). Diğer bir anlatımla, bilimsel bilgi, bilginin bütünü temsil etmez. Bu yeni bilimsel anlayışa geçişte, bilim felsefesi konusundaki gelişmeler ve fizik alanındaki paradigmatik değişiklikler etkili olmuştur.

Bu yeni dönemde, zihin dış dünyada da düşünce varlık ayrımının anlamsız ve gözlemlerin kuram yüklü olduğu anlayışı yerleşmiştir. Zihinden bağımsız objektif bir dünyanın olmadığı tek bir aklın değil, akılların bulunduğu tek doğru yöntem olmadığı, her nedenin bir sonucunun bir neden sayılabileceği, her şeyin her şeyi etkilediği ve her şeyin her şeyden etkilendiği kaotik bir dönem yaşanmaktadır.

Günümüzde, yaygın olarak bahsedilen bir olgu da kaostur. Fizikten piyasaya kadar birçok alanda geleneksel belirgin ve öngörülebilirlik anlayışı terk edilmiştir. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için yeni düzene uygun şekilde yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Al,2002 , s.73)

Bilgi çağının doğurguları, yeni tarz ve yöntemlerde düşünme, yönetme ve çalışmanın kaçınılmaz hale geldiği bilgi çağı toplumunun, kesintisiz sürekli eğitimin yaygınlaştığı; öğrenen birey ve öğrenen örgütlerden oluşan öğrenen toplum olma doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir (Öğüt.2001, s.25).

Belirsizlik arttıkça, öğrenmeye duyulan ihtiyaçta artmaktadır. Öğrenme, karmaşık ve daha etkili tepki göstermeyi sağlar. Öğrenme, örgüt içindeki bilgi paylaşımını, iletişimi, anlamayı ve karar almayı artırır, işle yaratıcılık arasında bir köprü işlevi görür. Zeki örgüt, sürekli değişen ve geleceğini kendi seçtiği resme dayalı olarak yaratan örgüttür (Gürsel,2003 , s.63).

Öğrenme, örgütlerin belirsiz teknolojiyi ve pazar koşulları karşısında yarışmayı, üretkenliği, yaratıcılığı elde etmesi ve geliştirmesi için gerekli olan bilinçli bir çabadır (Barasubramannian, 1995, s.3.akt.Garvin, 1999).

Garvin'e göre; bir örgütün öğrenebilir hale gelmeden önce, hayati önem taşıyan üç konu ele alması gerekmektedir. Bunlardan ilki, anlam sorunudur; öğrenen örgütün sağlam temellere dayalı, kolay uygulanabilir bir tanıma kavuşmuş olması

gerekmektedir. İkincisi, yönetim konusudur; pratiğe yönelik, işleyişle ilgili açık yönlendirici ilkeler. Sonuncusu ise, örgütün öğrenme hızını ve düzeyini değerlendirmeye yönelik ölçümü sağlayacak araçlardır. Garvin, bu üç kavramı çerçeve olarak kullanmak suretiyle, öğrenen örgütleri şu beş ana faaliyette beceri kazanmış kuruluşlar olarak tanımlamaktadır. Bunlar;

- 1- Sistemli problem çözümü,
- 2- Yeni yaklaşımlar denemek,
- 3- Geçmiş deneyimlerden ders çıkarmak,
- 4- Başkalarının başarılı deneyimlerinden ders çıkarmak,
- 5- Bilgiyi örgütün tamamına hızlı ve etkin biçimde aktarmak.

Ölçebileceğiniz bir şeyi ölçebilmeniz, yönetebileceğiniz bir şeyi yönetebilmeniz için eksiksiz bir öğrenme denetimi zorunludur. Bu iyileştirmedeki somut sonuçlar kadar bilme ve davranıştaki değişimin de ölçülmesini içerir. Hiçbir öğrenen örgüt bir gecede yaratılamaz. Başarı; davranışların bağlılığın ve yönetim süreçlerinin özenli gelişmesinin yarattığı yavaş ve istikrarlı birikimden kaynaklanır. Atılacak ilk adım, öğrenmeye elverişli bir ortamın gelişmesini sağlamaktır. Öğrenen örgüt; bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip olan örgüttür (Garvin, 1999, s.59).

Bir şirketin öğrenen bir örgüt olabilmesi için önce öğrenmeyle ilgili bir ikilemi çözmesi gerekmektedir. Rekabet koşullarından başarı gitgide daha çok öğrenmeye bağlı hale gelirken, çoğu insan nasıl öğreneceğini bilmemektedir. Dahası çoğu kişinin öğrenmede başarılı olduğunu düşündüğü kuruluş mensupları, önemli liderlik konumlarında bulunan profesyoneller aslında bu konuda pek başarılı değillerdir.

Etkin öğrenme tutum ya da motivasyon sorunu olmayıp, daha ziyade insanların kendi davranışlarının üzerinde akıl yürütme tarzlarının ürünüdür. Bir firmanın sorunuyla ilgili kendi rollerini incelemeleri istendiğinde çoğu insan savunmacı davranır. Kabahati bir başkasına atar. Bu savunmacı akıl yürütme, insanların çözümünde sorumlu oldukları sorunlara katkıda bulunma biçimlerinin eleştirel olarak incelemekten alıkoyar. Çözüm şudur: Şirketler, yöneticilerin ve çalışanların kendi davranışları üzerindeki akıl yürütme tarzlarını, örgütsel öğrenme ve sürekli iyileştirme programların odağına yerleştirmek zorundadır. İnsanların kendi davranışları konusunda yeni ve daha etkin

biçimlerde nasıl akıl yürüteceklerini öğretmek, örgütsel öğrenmeyi engelleyen savunma mekanizmalarını alt eder (Argyris, 1994, s.84).

Morgan (1998, s.106), öğrenen örgütlerin, şu konularda kapasitelerini değiştirmesi gerektiği öne sürmektedir.

- İşleyiş normlarını ve varsayımlarını sorgulama bu normlara karşı çıkma ve onları değiştirme yetisini geliştirmek.
- Uygun bir stratejik doğrultunun ve örgüt modelinin oluşmasına olanak tanımak.
- Çift devreli öğrenme sanatında beceri kazanmalarını ve özellikle geleneksel yönetim sistemlerinin ve savunma rutinlerinin yol açtığı tek devreli yönetimlerin tuzağına düşmemelerini sağlayacak kavramsal çerçeve tarımsal geliştirmeleri gerekmektedir.
- Önemli değişmelerin farkına varmak için çevre koşullarındaki değişimi yakından gözlemek ve buna hazırlıklı olmak.

Öğrenen örgütler, çevresel değişimi norm kabul eden beceriler ve zihinsel ve tutumlar geliştirmeli, değişen eğilim ve kalıpların ipuçlarını veren “erken uyarı” belirtilerini fark edebilmelidir. Ve genellikle çevre koşullarını yepyeni biçimlerde görmenin yollarını bulup çıkarmalıdır (Morgan,1998, s.106). Bu bağlamda öğrenmek daha fazla bilgi edinmek anlamına gelmez. Söz konusu olan hayatta gerçekten isteğimiz sonuçları üretme yeteneğini geliştirmektedir. Bu; hayat boyu üretici öğrenmedir. Bu düzeyde, bunu uygulayan insanlara sahip olmadıkça öğrenen örgütler da mümkün olamaz (Senge, 1997, s.158).

Bilgi toplumunu, bilimselliği davranış haline getiren milletler ve toplumlar kuracaktır. Bilgi toplumunu kuranlar, çağa, evrene, zamana ve zamanın içinde yapılan ve yapılacaklara hâkim olacaktır. Çünkü bilenler, daha çok ve daha yeni bilgi aramakta, daha yeni bilgiye sahip olanlar daha ileri teknolojiyi üretebilmektedir. Bu nedenle, bir toplumun bilimsel gelişmesi ile insanın zihinsel gelişmesi arasında yüksek derecede bir ilişkinin bulunması gerçeği düşündürücüdür. Öncelikle; “ben” yerine “biz” duygusuna sahip menfaat ve bencilik duygularını aşmış, hizmet ve erdemlik tutumlarına ulaşmış bireyler yetiştirilmesi, çağımızda daha büyük bir önem taşımaktadır. Gelecek yüzyılda; toplumsal değerler, ahlaki değerler ve davranışlar eğitimin en önemli konularından birini oluşturmayı sürdürecektir (Can,1997, s.3).

Günümüzde; bilim aynı zamanda performansı artırmanın bir aracıdır. Bilim, üretim potansiyelini artırmak için kullanılmaktadır (Al, 2002, s.74). Bu durum, işletmelerde bilgi devriminin nasıl yaşandığının somut bir göstergesidir.

Bilgi toplumu öncesi dönemde; yapısal, toplumsal dönüşüm ve bunların ortaya çıkardığı sonuçlar göz önünde bulundurulurken, bilgi toplumunda bilişsel, düşünsel ve kültürel değerler ön plana çıkmış durumdadır.

Maddi değerlerden bilgi ve insancıl değerlere olan yoğun yönelim, bilgi toplumunun değer ve davranış kalıplarını yeniden şekillendirecektir. Gönüllü kuruluşlar ve örgütlerin geliştirdiği ortak değerler, toplumun değerler sistemini değiştirecektir. Değer yargılarında çeşitlenme ve çoğulculuşma grupsal değerleri ön plana çıkaracaktır. Sanayi toplumunun ulusal veya sınıfsal değerleri karşısında, bilgi toplumunda grupsal değerler ve inançlar yaygınlık kazanacaktır. Ulus veya sınıfla bütünleşen bireyden sosyal grupla bütünleşen bireye yönelim ağırlık kazanacaktır. Ancak gerek sosyal grup, gerekse bireyin daha gevşek düzeylerde ulus ve küre ile bütünleşmesi de ağırlık kazanacaktır (Erkan,1998, s.172)

Bilgi toplumuna geçişin yansımaları her alanda olduğu gibi aile yapısında da farklılaşmalara yol açmaktadır. Geleneksel aile yapısı köklü bir değişim geçirmektedir. Giddens'a göre (2000, s.24) tarihinin hiçbir döneminde kadınlarla erkekler bu kadar eşit olmaya yaklaşmamıştır.

Bilgi toplumuna geçişle birlikte gönüllü girişimlerin artışı ve toplumsal fonksiyonların giderek gönüllülük anlayışı içinde yürütülmeye başladığı da görülmektedir. Bu dönem standartlaşma, merkeziyetçilik ve temsili demokrasi zayıflamakta buna karşılık çeşitlilik desentralizasyon ve katılımcı demokrasi gelişmektedir (Al,2000, s.79).

Politik ve ekonomik gücün yerine, geniş ölçüde örgüt katılım ve bilgi gücü gelecektir. Yerelleşmiş düzeydeki seçim ve katılım mekanizması bilişim teknolojisi sayesinde daha sık yoğun ve kolay olarak devreye sokulabilecektir. Çıkar çatışmasından çok, çıkar uzlaşması ile gerçek ve gelecekte ortak amaçlar gerçekleştirmeye yönelik danışmacı gruplar ön plana çıkacaktır. Çatışmaların çözümü için sanayi toplumuna göre bilişim teknolojisi içinde daha adil ve nesnel çözüm seçenekleri gündeme gelebilecektir. Daha az çatışmalı bir ortam yaratacaktır. Ancak küçük ve gönüllü kuruluşların yarattığı sosyal grupların oluşturduğu alt kültürlerden yansıyan gerilimlerin yaşanması ve

bireysel teröre başvuran kişi ve grupların her zaman sosyal sorunlar yaratmaya devam etmesi beklenmelidir (Erkan,1998, s.168).

Bilgi toplumuna geçiş yaşamın hemen her alanını etkilemektedir. Burada söz edilmesi gereken değişim alanlarından biri de şehirlerdir. Bilgi toplumu şehir desenin oluşumunda sanayi toplumunda farklı bir yapılaşma gösterecektir. Sanayi toplumunun temel üretim mekânı olan fabrikaların çevre kirliliğine yol açması nedeniyle şehir dışına çıkmaya zorlanması ve yakın çevresinde daha çok işçi konutlarının bulunması gibi bir yapılanma bilgi toplumu için geçerli değildir. Aksine üniversite ve araştırma örgütleri çevreye yönelik olumlu etkileri nedeniyle bilgi toplumunun bacasız sanayileri olarak daha kaliteli bir çevre oluşumuna katkıda bulunacaklardır. Ayrıca bilgi toplumunda sınıfsal farkın azalması ve refahın daha adil dağılımı, sanayi toplumunun şehir deseninde ortaya çıkan yoksul ve zengin semtlerin oluşumunu önleyecek ve şehir içi desenin daha dengeli ve homojen oluşmasına yol açacaktır. Ancak, bu gelişmenin bir zaman boyutu içinde oluşacağı unutulmamalıdır (Erkan,1998, s.133)

Bilgi toplumunda maddi üretim değil bilgi üretimi önceliklidir. Bilgi kaynağını, bilimsel düşünce ve bilgi teknolojisi oluşturmaktadır. Bilgi toplumunda bilginin etkili bir şekilde kullanılması anlayışının ve değişmelerin eğitim örgütlerinde yaşanması kaçınılmazdır. Bilginin üretildiği, öğretildiği ve sunulduğu yerler olan eğitim örgütleri, bilgi toplumunun vazgeçilmez örgütleridir (Can, 2002, s.2).

Burns ve Stalker (Akt. Morgan :57), çevre koşullarının değişimiyle, değişen teknoloji ve Pazar koşullarının yarattığı yeni sorunların açık ve esnek örgüt ve yönetim tarzları gerektirdiğini belirlemişlerdir. Daha belirsiz ve çalkantılı çevre koşullarıyla karşı karşıya bulunan diğer başarılı kuruluşlardan mekanik örgüt yaklaşımından kopma ve daha organik ve esnek örgüt yaklaşımlarına yönelme eğilimi vardır.

Farklı çevre koşullarında bazı örgüt türlerinin varlığını sürdürme yetisinin diğerlerine oranla daha fazla olduğu ve örgüt ile çevre arasındaki ilişkiler insan tercihlerinin ürünü olduğu, bu ilişkilerin aksayabileceği yönündeki görüşün yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Bu gibi durumlarda, örgütler, hem çevreye yaklaşımlarında hem de iç işleyişlerinde birçok sorunla karşı karşıya kalabilir. Böylesi fikirler, doğal olarak, örgüt türlerinin doğası ve sağlıklı örgütler tasarlama ve yürütmenin gerekleri konusunda daha fazla şeyler öğrenme arzusu uyandırır (Morgan,1998, s.63).

Ancak işletmeler veri tabanlarındaki bilginin yanı sıra örtülü veya kavramsal bilgiye de eşdeğer düzeyde önem vermeli ve bireyler birlikte hareket eden bu bilginin değişimini iyileştirmelidir. Bilgi yönetiminde, en önemli sorunlar yapı araçlar ve teknolojisiyle ilişkili değil, insan ve kültürle ilişkilidir. Uygun bir şekilde tatbik edildiğinde bilgi yönetimi işletmeler için önemli yararlar sağlayabilir. Etkili bilgi paylaşımı sayesinde, yaratıcılık yenicilik ve verimlilik artırılabilir. Bilgiye hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlayarak, müşteri hizmetleri iyileştirilebilir ve işin uzmanlarıyla bağlantı kurularak sorunların uygun bir şekilde çözümüne yardımcı olunabilir. Ancak, bilgi kendi başına bir şey üretmez, bu bağlamda, global işletmeler bilginin gelecekte rekabetçi üstünlük sağlaması için toplanması, depolanması analiz edilmesi ve kullanıma sunulması sistematik bir sürecin varlığını gerektirir. Elde edilen bilgiden arzulanan, değeri yaratabilmek için doğru bilginin doğru yere doğru zamanda, hızlı, güncel, tam ve bir bütün içinde sunulması gerekmektedir (Aktan,2005, s.294).

Böylesi değişimler, bir şirketin kendisiyle ve çevre koşullarıyla ilgili bilgisinin gelişmesi sonucundan ortaya çıkar. Bütün yöneticiler böylesi bir bilgiye sahiptirler. Bu bilgiyi sürekli olarak geliştirirler; çünkü yaşayan her insan ve sistem sürekli öğrenmeyle uğraşır. Şirketlerde normal karar alma süreci bir öğrenme sürecidir. Çünkü insanlar konuştuğunda, kendi zihin modellerini değiştirir ve ortak bir model oluştururlar. Sorun, bu sürecin hızının ağır rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneğinin, rekabet üstünlüğünün sürdürmenin tek yolu haline geldiği bir dünyada gereğinden fazla ağır olmasıdır (De Geus,1999, s.63).

2.2. Bilgi Toplumunun Özellikleri

Bilgi toplumunun temel özelliklerden birisi, sanayi toplumunda ön planda olan maddi ürünler yerine, bilgi üretiminin önem kazanmasıdır. Böylece bilgi toplumunun sürükleyici gücü bilgidir. Bilgi toplumunda bilginin temel özellikleri; sürekli üretilmesi ve artış göstermesi, iletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması ile emek sermaye ve toprağı ikame edilebilmesi şeklinde sıralanabilir. Maddi mallar yerine bilgi kullanılarak bilginin üretimi ön plana çıkmaktadır. Sanayi devrimi, sanayi toplumunu ve kamu yönetimini ortaya çıkarırken, bilgi, devrimi de bilgi toplumu ve ona uygun yönetim yapısını ortaya çıkarmaktadır (Al, 2002, s.69). Bilgi toplumu, toplumsal yaşamı etkilediği gibi bireysel yaşamı da etkilemektedir.

Bilgi toplumunun gerektiği insan modeli, eğitim düzeyi, mesleği, statüsü ne olursa olsun, yaşam boyu öğrenme alışkanlığını kazanmış, kendini sürekli geliştirmek zorundadır. Bilgi çağı örgütü, adapte olmayı öğrenen, çalışanları kesintisiz gelişme sağlayıcı, etkileşimli öğrenme ortamı yaratan, değişimi yöneten, geleceği oluşturma kapasitesini sürekli genişleten örgüttür. Bilgi toplumun karakteristik özelliği, ileri teknolojiyi kullanıcısı ve müşterilere göre uyumlaştırılabilir olmalarıdır. (Öğüt, 2001, s.279).

Bilgi çağında işlevsel hiyerarşik örgütün yerini, bilgi teknolojisinde gerçekleştirilen yeni atılımlar sayesinde, süreç odaklı yalın örgütler yapılandırmaya başlamıştır (Öğüt, 2001, s.93).

İhtiyaçlara ağırlık verilmesi, örgütleri, kendi içinde olduğu kadar çevreyle ilişkisi bakımından da dengelenmesi gereken etkileşim süreçleri olarak görmemizi sağlar. Böylece stratejiyi, yapıyı, teknolojiyi ve örgütün insani ve yönetsel boyutlarını karşılıklı olarak, makul bir biçimde karşılanması gereken ihtiyaçlara sahip alt sistemler olarak görürüz. Aksi takdirde, sistemin bütünüün açıklığı ve sağlığı zarara uğrar (Morgan,1998, s.81). Örgüt öğeleri arasındaki ilişkiler diridir. Paydaşlar örgütlere, kendine özgü birtakım duygular, değerler ve inançlarla gelirler. Örgüt sağlığı için bu doğal bir süreçtir.

Örgüt sağlığı; örgütün etkili olarak işlemesi, çevreye karşı uygun baş etme tekniklerine sahip olması ve bunun sonucunda gerekli değişimleri gerçekleştirerek zaman içerisindeki büyüme ve gelişmesini sürdürmesidir. Örgütsel liderlik çevresel etkileşim örgütsel bütünlük örgütsel ürün ve örgütsel kimlik örgüt sağlığını belirlemektir (Balcı, 2000, s.32).

Çoğu yönetici; tam tersine, insana da yöneticiler düşük beklentilerin astlarına iletilmesinde, yüksek beklentilerin iletilmesinde oranla daha etkindirler. Olumsuz duyguların bu ölçüde açık bir şekilde iletildiğini kabul etmeleri genellikle son derece zordur (Livingston, 1999, s.59). Bilgi toplumu ile birlikte örgütleri çevreleyen ekonomik, hukuksal, kültürel, doğal ve teknolojik yapılarda değişmektedir. Bu değişim, örgüt kültürünü de etkilemektedir. Değişim, daima kültürü tehdit eder. İş görenler günlük yaşamın adetlerine iş yerinde sembol ve törenlere güçlü bağlılıklar geliştirirler. Değişim, bu ilişkileri bozar ve iş görenleri, şaşkın endişeli ve sıkıntılı kızgınlık içerisinde bırakır (Morgan,1998, s.85). Örgütsel veya kültürel bir değişimden

bahsedildiğinde, örgütteki insanların davranışlarındaki gerçek bir değişmeden bahsediyoruz. Kültür değişmesinin anahtar kavramlarından bir başkası gücün yeniden dağılımı, insanların ve sembollerin değiştirilmesidir (Terzi,2000, s.116). Kültürü değiştirmek, insanların değerlerini inançlarını örgütteki kabul gören temel varsayım değiştirmektir. Kültür değişimi sadece yeni bir teknoloji uygulamak süreçleri değiştirmek değildir. Çünkü bütün bunlar değişimin bir parçasıdır

Bilgi sistemleri ve teknolojilerine dayalı olarak biçimlenmekte olan bilgi toplumu, sanayi toplumdan farklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde, en büyük dönüşüm, devlet anlayışı ya da ekonomide olmayıp; özellikle, kapitalist toplumların sanayi toplumundan bilgi toplumuna uyumunda yaşandığı bilinmektedir. Drucker, tek nedenle izah edilemeyecek ve tek sonuçla basite indirgenemeyecek bu kapsamlı dönüşüm; sürekli öğrenime yönelik, bilginin ekonominin temel ana malı olması ve endüstriyel örgütlerin bilgiye dayalı kuruluşlara dönüştüğü gözlemlenmektedir (Öğüt, 2001, s.29).

Bilgi çağı ile birlikte, örgütlerde; örgütsel açıdan etkinlik ve hizmet kalitesi, bireysel açıdan ise, yaşam kalitesi beklentisi ve düzeyi olağan dışı biçimde yükselmektedir. Değişime ve hız faktörüne uyum sağlamak için insana teknolojiye ve eğitime yatırım yapmak gerekmektedir (Öğüt, 2001, s.7). Günümüzde rekabet üstünlüğünün önemli faktörlerinden biri, örgüt yetenekleri geliştirmek, örgütsel değişimi başarmak ve öğrenen bir örgüte sahip olmaktadır.

Öğrenen örgütleri geleneksel otoriter örgütlerden ayıran temel disiplinler; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihni modelleri, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme biçiminde sıralanmaktadır (Senge, 1997, s.14).

Öğrenen örgütleri geleneksel otoriter örgütlerden ayıran temel fark, belli temel disiplinler hâkim olunabilmesidir. Bu temel disiplinler sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme biçiminde sıralanmaktadır. Öğrenen örgütlerin oluşturulabilmesi, örgüt çalışanlarının öğrenmeyi kesintisiz bir süreç olarak algılanmalarına bağlıdır. Öğrenen örgütlerde yönetim uygulamalarının odak noktası, öğrenmeyi özendirilen bir kurumsal iklim yaratmak ve desteklemektir.

2. 3. Yeniçağda Bireylerin ve Örgütlerin Farklılaşmasını Gerektiren Koşullar

Fikir adamlarının uyumlu bir şekilde beraber çalıştıkları nadir görülür. Buna karşılık, eylem adamları arasında bir arkadaşlık genellikle kolay olur. Takım halinde çalışma, entelektüel ya da sanata ait işlerde az bulunur. Fakat eylem adamları arasında bu olağan ve çoğunlukla gerekli olan bir şeydir (Hoffer, 1998, s.144). Bilgi çağında, gerek örgütsel, gerekse bireysel düzeyde, bilgiye değer verme sürekli öğrenme önem kazanmaktadır.

Bilgi çağında örgütler arası rekabet keskinleşmekte, değişim ve belirsizlik hız kazanmakta ve bilgi stratejik bir kaynak olarak kullanılmaktadır. Günümüz örgütlerinde, sermaye olarak paranın yerini bilginin almaya başlamasıyla birlikte sürekli öğrenme ve bilgilenme olgusu, örgütler arası yarışmanın anahtarı durumuna gelmektedir. Hızla değişen çevresel koşullar ve teknolojik imkânlar, yeniçağın en temel nitelikleri, sürekli değişim, sürekli dönüşüm ve sürekli gelişim olmuştur (Öğüt, 2001 , s.8).

Yeniçağda makineler rutin işlerini yaparken, insanlar da bilgi, zekâ ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri işlerle uğraşacaklardır. Günümüz insanı artık her verilen emri göz kırpmadan kabul eden, ekme parası için sorgusuz sualsiz otoriteye boyun eğen, sürekli rutin işlerde birlik beraberliği bozmadan çalışan, az eğitim görmüş bilgisiz insanlar değildir. Artık çalışanlar yaptıkları işlere eleştirel bakış açısı getirebilen, en güç koşullarda yolunu çizebilen, sürekli değişen bir çevrede yeni ilişkiler kurabilen ve geleceği iliklerine kadar içlerinde hissedenden kişilerdir (Alakuş, 1991, s.23). Dolayısıyla, hızla değişen çevrenin denetim altına alınması bilgi çağında örgütlerin kritik konuları arasında sayılmaktadır. Bilgi çağında gerek kurumsal, gerekse bireysel düzeyde, bilgiye değer verme ve sürekli öğrenme önem kazanmaktadır.

Bilginin ekonomik yaşamın en önemli faktörü haline gelmesiyle üretilen ve tüketilen mal ve hizmetlerin bileşenleri daha önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda, küreselleşme eğimlerinin de etkisiyle, işletmeler açısından finansmanın ve diğer önemli kaynakların yanı sıra entelektüel sermayede önemli bir unsur haline gelmiştir. Yeni bilgi kullanımına bağlı olarak yaşam standartlarından yeni değişim ve gelişmeler meydana gelmektedir. Bu girişimcilerin stratejik kararlarına temel oluşturmaktadır. İşletmeler açısından ortaya çıkan farklılaşmanın temel kaynağı bilgi yönetimi

oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinden yenilikçilik ve öğrenmenin itici gücü olan bilgi, yönetimden azami ölçüde yarar sağlamak için çeşitli bilgi yönetimi stratejilerine gereksinim duymaktadır (Aktan, 2005, s.268). Bu yenilikler bireylere sadece ekonomik katkı sağlamamakta, günlük yaşamı kolaylaştırıcı deneyimlerde kazandırmaktadır. Bu kolaylıklardan bazıları arasında elektronik posta, kişisel bilgisayarlar, elektronik banka işlemleri küresel bilgi ağı sayılabilir.

Bugün örgütlerde hiçbir iş gören, iş için gerekli olan becerilerin hepsine sahip değildir. Bugün bilgisayar destekli, makine gibi yeni teknoloji kullanan örgütlerde bilgi parçalara ayrılma eğilimindedir. En kıdemli yöneticiden, en alttaki çalışana kadar tüm paydaşlar işi yapabilmek için gerekli olan becerilerin tamamına sahip değildir. Bunun nedeni, örgütlerin tüm alanlarda iş görenlerine yeteri eğitimi vermemeleridir. Önceleri bireysel olarak düşünülen zeka örgütselleşti. Gerçek dünyada, problem çözümünde insanlar, riskleri ve belirsizlikleri hesap edebilmelidir. Bu yüzden grup işiyle ilgili bilgi paylaşımına ve problemleri çözme potansiyeline ihtiyaç vardır. Bunu yapabilmek için, iş görenler çabucak ve esnek bir şekilde tepki verebilmelidir. Yöneticiler; iş görenler daha önceden tahmin edilemeyen bir sorunla karşılaştığında, diğer çalışma arkadaşlarından yardım isteme özgüvenini geliştirmelidirler (Tsai,2001). Böyle bir durumda, insanların problem çözmek için birlikte çalışabilmeleri önemlidir.

Sanayi toplumunda birey zorunlu ve kültürel ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılamaktadır. Bilgi toplumunda bilgi üretimi ve kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda Maslow'dan itibaren dikkate alınan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında, en üst düzeyde bulunan bireyin kendini gerçekleştirme yeteneklerini geliştirmesi ve kendini gerçekleştirilmesi (self actualization) gereksinimlerinin bilgi toplumunda ideal biçimde karşılanabileceği ileri sürülmektedir (Öğüt.2001, s.25). Çünkü çağımızda, farklı uğraş alanları insanlar için kendine özgü deneyimler yaratacak. En akıllı insanların, dersleri ne kadar iyi öğrendiklerini anlamak üzere sınavlar uygulayan okullarda en iyi notları almış kişiler olduğu yolundaki eski anlayış akıllı öğrencilerin yazılımlar için cevaplandırılmak üzere insanlara gönderilecek sorular yönelten kişiler olduğu anlayışına dönüşecek. Zeka, bir eğitim deneyiminin sınırlarına varma becerisi anlamına gelecek (Schank, 2007, s.235).

Bu gün örgütlerdeki anahtar kavram beyin sermayesidir. Örgütler başarılı olmak için, finansal sermayeden elde ettiği kadar yüksek verim almanın yollarını bulmalıdır.

Para ödünç alınabilir; süreç kopyalanabilir; beyin gücü de her zaman tuzaktan kaçabilir. Özgün asıl, kopyadan her zaman için daha iyidir. Bireyler kendileri olarak ve beyinlerini geliştirerek kişisel sınırların geliştirebilirler (Buzan ve Hunt, 2003, s.x). Bu durumun gerçekleşmemesi, hem para hem de emek kaybına neden olur.

Örgütlerdeki düşünce değişimine katkıda bulunmak için (Buzan ve Hunt, 2003, s.4):

1- İnsanların olayları sorgulamalarına olanak tanımakla kalmayıp, onları buna teşvik etme kültürünü yaratmalıyız.

2- Düşünme teknikleriyle öğretmeli ve insanların bunları sürekli kullanmaları için yüreklendirmeliyiz.

Düşünen örgüt kültürü yaratmak için: gelişme, sahiplenme, anlayış, yapabilme, dürüstlük, erişilebilirlik ve profesyonellik gerekmektedir.

Peter F. Drucker'a yeni ekonomide bilgi bireyler ve toplum açısından birincil kaynaktır. Bilginin giderek önem kazanmasının temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktan, 2005, s.270):

- Pazarlarda rekabetin artması ve yenilikçi olma oranının yükselmesi.
- Günümüzde refah yaratan endüstrilerin büyük bir kısmının bilgi yoğun olması.
- Rekabet baskısıyla maliyetlerini düşürmesi gereken işletmelerin öncelikli olarak personel indirimine gitmesi nedeniyle informal ile biçimsel metotların ikame gereksiniminin ortaya çıkması.
- Erken işten ayrılmalar ve artan iş gücü mobilitesinin bilgi kaybına yol açması.
- Küçük ve orta boy işletmelerin ulus aşırı kaynak bulma imkânlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine gereksinim duyulması.
- Stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin spesifik bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması.
- Bilgi vardıkları ticaretinin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması.
- İşletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının bilgiye dayalı olması.
- Ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olması, bilgi toplumunda, bilginin kullanımını artırmakta ve üretim yapısını da değiştirmektedir. Bilgi, iş gücü ve sermayeden önemli bir faktör olarak üretime girmektedir

Bundan yirmi yıl sonra, büyük işletmelerin yönetim kademelerinin sayısı bugünkünün yarısına, yönetici sayısı ise, üçte birine inmiş olması beklenmektedir. Koordinasyon ve kontrol büyük ölçüde çalışanların kendilerini disiplin altına almaya ne kadar yatkın olduklarına bağlı olacaktır. Bu değişimin altında enformasyon teknolojisi yatmaktadır. Enformasyona dayalı yeni örgütlerin neleri gerektireceğinin ipuçlarının hastaneler ve senfoni orkestraları gibi bilgiye dayalı diğer kuruluşlardan çıkarmak olasıdır. (Drucker,1999, s.3). Bilim ve teknolojiye hızlı gelişmeler toplumları olduğu gibi örgütleri de derinden etkilemiştir.Bu değişimi hisseden örgütler kendilerinin yenilemekte, yapılarında gerekli düzenlemeleri yapmakta, çalışanların eğiterek fonksiyonlarının yerine getirmek çabası içine girmektedirler. Bunun sonucu olarak da büyümekte ve toplumsal gereksinimlerini bilinçli bir şekilde karşılayabilmektedir.

Başarılı olabilmek için sağlıklı bir yapıya sahip olmanın yanında, iyi organize edilmiş bir yönetim ekibine de sahip olmak gerekmektedir. İyi organize olmayan örgütlerin başarılı olması, gereksinimi karşılayabilmesi olası değildir.

Alkan'a (2001, s.323) göre, hiçbir örgüt insan kaynaklarından ayrı düşünemeyeceğine göre; görev tanımlarının çok iyi yapılması, insan kaynaklarının da bu görev tanımlarına uygun eğitimi gerekmektedir. Burada amaç;

1. Çağında gerektiği değişim ve gelişmeleri doğru algılayıp değerlendirmek.
2. Sağlıklı veri toplamak veri kullanımını yaygınlaştırmak.
3. Kaliteyi artırmak eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlamak.
4. Karar alma süreçlerini hızlandırmak ilgilerlerini katılımını sağlamak.
5. Görev tanımlarını yapmak, çalışanların eğitimini sağlamak olmalıdır

Örgüt, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere iletişim olanağı içinde bulunan bireylerin bilinçli olarak bir araya gelmesinden oluşur. Örgütler üretime yönelik teknik değerler (teknoloji, araç, gereç, donanımı, bina, tesis, hammadde v.b) insan değerlerinin bütünleşik bileşiminden doğan toplumsal açık sistemlerdir (Canman,1995, s.147).

İşletmelerdeki örgütsel eksiklikler, büyük boyutlara ulaştığı zaman değişim zorunluluğu gündeme gelir. Görülebilecek örgütsel eksiklikler şunlar olabilir. Kara verme ve uygulamada yavaşlık, sık yapılan önemli hatalar, iletişim kopukluğu, işletmenin çeşitli faaliyetlerinde dar boğazlar, aşırı merkezilik, yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yoksulluğu, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanın

aşırı genişliği, denetim yetersizliği, amaçların belirgin olmaması, iş gören devir hızının ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalık olaylarının çokluğu, aşırı iş yükünün sinirsel gerilim, iş ortamında hoşnutsuzluk (Sabuncuoğlu, 2001 , s.269)

Örgütler, yaşamak için bilgiyi üretmek ve paylaşmak zorundadırlar. Büyümek ve rekabet edebilmek için de değişmek ve yenileşmek gereklidir. Özdemir'in (2000, s.6-7) Tye ve Tye'den aktardığına göre günümüzde her türlü örgütsel değişmeye zorlayan faktörler şu şekilde sıralanmaktadır.

- Küreselleşme; 20–30 yıl gibi kısa bir zaman öncesine kadar yakın yerlere gitmeye çekinirken, bugün dünyanın her yerinde eğitim imkânları arıyoruz.
- Ekonomik sistem; 20-30 yıl gibi kısa bir zaman öncesi kadar yakın yerlere gitmeye çekinerek bugün dünyanın her yerinde eğitim imkânlarını arıyoruz.
- Çevresel sistem; Sanayi araçları tarafından kirletilen çevre bütün insanlığı sorunu olmuş ve dünya ülkeleri bu konunun önemli üzerinde durmaktadır.
- Politik sistem; Dünyadaki siyasal sistemler çöküşü (SSCB) ile politik sistem yeniden şekillenmektedir.
- Kültürel sistem; Ekonomik sistem çevresel sistem politik sistem ve teknolojik sistemdeki gelişmeler kültürel oluşumları etkilemektedir.
- Teknolojik sistem; Teknolojide yaşanan çok hızlı değişim insanlığın yaşama biçimini etkilemektedir.

Tüm bu sistemlerde görülen gelişmeler ve değişimler, hiç kuşkusuz eğitim sistemine de etkilemektedir. Eğitim örgütleri, değişimi etkileyen ve değişmeden etkilenen örgütler olarak öğrenciyi gelişen ve değişen dünyaya hazırlamak zorundadır. Özellikle okullar açısından bakıldığı zaman değişim bireylerin ve grupların kendi okul etkinliklerin kaynaklanan ve okul çevresinin dahil olduğu planlama çözümlene ve öğrenme imkanı fırsatı bulduklarının söz konusu olur. Öğrenen örgüt üyeleri sistemleri ve diğer tüm üyeleri paylaşmayı öğrenmek ve onların kullanılabilir bir hale getirmek mecburiyetindedir. Böylece herkesin her yönüyle faydalanabileceği bir ortam söz konusu olur.

- Açıklık; Bilgi açık bir şekilde anlaşılmalıdır, bulanık belirsiz çekicilik olmamalıdır.
- İstek; İlgi, güdüleme veya eyleme yönelik dikkatin yoğunlaşmış olması gerekir. Diğer deyişle neler yapacağını dair olması demektir.

- Beceri; Gözünde canlandırdığı bir eylemi yerine getirmek için hali hazırda bir davranış kabiliyetinin bulunması gerekir.
- Diğer yandan okullara başarılı değişim ve gelişmeye sağlayabilmek için aşağıda verilen hususlar önemli görülmektedir.
- Ortak olarak paylaşılan açık ve güçlü amaç
- Okul olarak yüksek eğitim standartlarına ulaşmak için değişimin önemine inanmış ve adanmış bir okul topluluğu
- Öğrenci başarısının artırmak için geliştirmiş bir öğrenme ortamı
- Öğrenmeyi artırmak için sürekli mesleki gelişim
- Aileler, sağlık ve insan kaynakları, kuruluşlar, iş dünyası, üniversiteler ve diğer toplum örgütleri ile başarılı ortaklıktır.
- İhtiyaç duyulan değişiklikleri sistematik olarak planlaması ve uygulaması(Özmen,2005, s.91)

İnsan ögesi, çevrenin örgüte verdiği en önemli girdidir. Birey, örgüte girdikten sonra daha önce çevreden aldığı ve kendine saklı tuttuğu özellikleri, örgütte edindiği statü ve örgütle yaptığı zımnî psikolojik sözleşmeye uygun olarak kullanmaktadır. Birey, örgüte girmeden önce yaşantısında bir takım alışkanlıklar kazanmıştır ve bir takım davranış biçimleri geliştirmiştir. Örgüt, tüm bunlara rağmen bireyden örgüt amaçlarına uygun ve amaçlara ulaşmaya yönelik davranışlar beklemekte, örgüt bireyin değişmesini istemektedir. Bunun için de bir takım önlemler almaktadır. Örgüte yeni alınacak iş görende aranan ilk koşul, onun örgüt kurallarına uygun düşecek davranışlarda bulunabilecek yetenekle olmasıdır (Canman,1995, s.147).

Bu gün, yaratıcılık her zamankinden daha önemli olmasına rağmen birçok örgüt bunun farkına varmadığından yaratıcılığı yok eden yönetim uygulamaları görülmektedir. Yöneticiler, yaratıcılığı kasıtlı olarak yok etmezler. Gene de üretkenlik verimlilik ve denetim gibi hepsi de değerli iş unsurlarını gerçekleştirmeye çalışırken yaratıcılığa gereken önemi vermezler. İşin vazgeçilmez unsurları, rahatlık, yaratıcılıkla bir arada bulunabilir. Bunu sağlanabilmesi için, yöneticilerin önce düşünme tarzların değiştirmeleri gerekir.

Yöneticilerin yaratıcılığı üç unsurdan oluşmaktadır. (1) Uzmanlık ve esneklik, (2) hayal gücüne dayalı düşünebilme becerisi ve (3) motivasyon. Yöneticiler ilk iki unsur üzerindeki etkili olabilir ancak bu pahalı ve yavaş bir süreçtir. Çalışanların içsel

motivasyonları çok daha etkili olacaktır. Yöneticiler, çalışanların yaratıcılığını geliştirebilirler(Amabile,2000, s.12). Uluslararası düzeyde rekabet etmek isteyen bir örgüt için yaratıcılık ve icat çok önemlidir.

İcat; fikirler, algılar ve enformasyon işleme ve değerlendirmenin farklı tarzları çatıştığında gerçekleşir. İcat, dünyayı farklı gören oyuncular arasında işbirliğinin gerektirir. İcadın gelişmesini sağlamada başarılı yöneticiler, farklı yaklaşımların yaratıcı sürtüşme ile nasıl karşı karşıya getirmeleri gerektiğini bilen yöneticilerdir. (Leonardo,2000, s.64)

Bu gün girişimciliğin uygun tanımı konusunda, büyük bir kargaşa hüküm sürmektedir. Uygulama da çok sayıda yerleşik örgüt, son derece başarılı girişimcilik uygulamalarından bulunmaktadır. Demek ki bu terim sadece girişim boyutuna ya da yaşına değil, belirli türden bir faaliyeti gönderme yapar. Bu faaliyetten özünü icatçılık oluşturur bir örgütün ekonomik veya sosyal potansiyelinde bilinçli ve yoğun değişim yaratma çabasıdır (Drucker, 2000, s.145). Örgütler sürekli gelişim için önüne çıkan fırsatları iyi takip etmeli, sürekli öğrenmeli ve süreci iyi değerlendirebilmelidir.

Bir örgüt veya sektörden dört fırsat alanı mevcuttur.

- Beklenmedik olaylar,
- Bağdaşmazlık,
- Süreç gerekli,
- Sektör Pazar değişiklikleri.

Üç fırsat kaynağı da şirketin dışındaki onun sosyal ve entelektüel çevresinde mevcuttur.

- Demografik değişimler,
- Algılamadaki değişimler,
- Yeni bilgi.

Bu yüzden öğrenen örgütler, giderek lokalize edilmiş örgütler olacak. Otorite ve gücü maksimum düzeyde tepeden veya örgüt merkezinden olabildiğince uzaklara yayacaklardır. Lokal kararların, örgüt hiyerarşisinden aşağıya doğru hareket etmesi, lokal karar alıcıların olası en üst düzeyde gelişen ve desteklenen her ticari girişimde, esas olarak var olan sorunlarla ve iklimlerle her açıdan karşı karşıya kalacağı iş birimleri tasarlamak anlamına gelir. Geleneksel, hiyerarşik örgütlerde, tepe düşünür,

lokal uygular. Öğrenen bir örgütte, düşünme ve uygulamada, her birim için birleştirmek zorundasınız (Senge,1997, s.311).

Balcı' ya (2005, s.16) göre; bugün örgütleri etkileyen beş değişim alanında söz etmek mümkündür; (1) Bilgi patlaması (2) Hızlı ürün eskimesi (3) İşgücü yapısının değişmesi (4) Kişisel ve toplumsal sorunlara ilginin artması (5) İşin giderek uluslar arası nitelik kazanması. Ayrıca çağdaş insan, paradan çok otonomi kişisel seçim ve özgürlük istemektedir.

Tüm yönetsel iyileştirme çabaları gibi, stratejik planlamada uzun vadede yapılan harcama ve harcanan çabaların geri dönmesini sağlayan bir yatırımdır. Buna bağlı olarak stratejik planlama çalışmalardan sonuç alabilmek için tüm yönetim ve örgüt çalışanlarının planlamada yer alan yükümlüklerine uyumlu olmak ve hedeflere ulaşabilmek için plana önem vermelidirler. Stratejik planlama ile yönetim önceden sistemli bir biçimde ve kurallara bağlı olarak çalışacağından, örgütte gösterilen çabaların daha iyi eş güdümlenmesi sağlanır. Bunun yanında; başarı ölçütlerinin geliştirilip sağlanması ile yapılan çalışmalar sürekli olarak değerlendirilip, sonuçları geleceğe yönelik çalışmalar, dikkate alınacağı için denetim yoluyla gelişim sürekliliği sağlanır. Ayrıca stratejik planlama örgütün temel hedeflerini ve politikanın daha kesin biçimde saptamaya yöneltir. Birimlerin yaptıkları işin sonuçlarını ve etkilerini görmelerine sağlayarak, iş gücü maliyeti tasarrufu ve kaynakları etkili biçimde kullanılmasına sağlar (Küçüksüleyman, 2006, s.32).

Gelecek yaşam büyük oranda etkileyecek değişkenler; bilim ve teknikteki gelişme, bilgiye ulaşma, kullanma, değerlendirip geliştirme, insanın çözmek zorunda olduğu sorunlar ve gereksinimler, kendini geliştirme olarak dört boyutta toplanabilir. Geçmiş, gelecek ve şimdi iç içe olabilir. Bunları birbirinden koparamayabiliriz. Bugünün yaşamı, geçmişin tüm özelliklerine bağlı olabilir.” Başlangıç durumundaki koşullara hassas bağlılık” ilkesi hem geçmiş, hem yaşanan anı hem de geleceği etkileyebilir. Bu bağlamda, geleceği şimdiden göremeyebiliriz; çünkü gelecek bir gün şimdi, şimdi ise, bir gün gelecek olabilir (Sönmez,2006, s. vi).

Bilgi toplumunda, yaşamın olumlu yanları olduğu kadar olumsuz yanları da bulunmaktadır. İnsanların yaşam süreleri uzamış, ulaşım çabuklaşmış, iletişim hizmetleri yaygınlaşmış, insanların fiziksel ve zihinsel yetenekleri gelişmiştir. Öte yandan, doğal kaynaklarda azalma başlamış, çevre kirliliği sorunları dünyamızı tehdit

eder boyutlara ulaşmıştır. Bu yeni toplumda insanlar kendilerine bir yer edinme mücadelesi vermek durumunda kalmışlardır. İşten çıkarmalar çoğalmış, makine ve robotlar insanların yerini almaya başlamıştır. Bir bakıma insanlar toplumda yabancılaşmaya ve yalnızlığa itilmişlerdir (Alakuş,1991, s.13).

Üçüncü bin yıl örgütlerinde, örgütsel zekânın geliştirilmesi boyutunda, işi yapabilecek en yeterli kişinin seçimi, eğitimi, örgütsel süreçler ve sonuçları denetleme açısından önemlidir. Ancak tüm bunlara yüklenen anlamlar ve bunların gerçekleştirme süreçlerinde kullanılan yöntemler oldukça farklıdır (Erçetin, 2001, s.35).

Küreselleşme sürecine koşturucu olarak, bilgisayarın uluslar arası ağ kurması ve uluslar araştırması olgusu da yaygınlaşmıştır. Yoğun bilgisayar kullanımı ve onun etkili yaygın ağı olan internet, bilgisayarları insanların başına toplamaktadır. İnsanlar arasındaki ilişkileri parçalar, insanları bağılı hale getirmekte, yabancılaştırmakta, uzağı yakına getirmektedir. İnsanları yaşadığı toplumun çelişkilerinden uzaklaştırmaktadır. Onları gizemli bilgiler dünyasına götürmektedir. İnternet, toplumu bilgisayarlaştırarak insanların bilinçlendirilmesini örgütlenmesini ve yeni sistem araştırmasını engellemeye çalışmaktadır. Küreselleşen dünyada internet var olan ilişkileri, iktidar yapılarını, eşitsizlikleri sabitleme potansiyeline sahip en önemli ideolojik aygıtların başında gelmektedir. İnternet, küreselleşme ideolojisinin ayrılmaz bir parçası ve onu simgeleyen önemli bir aygıttır(Kızılcıkelik, 2003, s.156). Bu bağlamda, bedensel beceri yerini hızla yeni bilgi ve geliştirilmiş yeteneklere bırakmıştır.

Bir örgüte bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma ne kadar kolaysa sorunları çözmek de o kadar olacaktır. Bilgi alış verişinin engellediği ya da düzensiz işlediği durumlarda örgütsel yapı olumsuz yönde etkilenecektir. Bu olumsuzluğun ortadan kaldırılması, çalışanların kendi kendilerini tekrardan kaçınarak yeni farklı ve orijinal fikirler ortaya koyabilmeleri için özgür bir çalışma ortamına sahip olmalıdırlar (Yeniçeri. 2006, s.18).

Örgütlere sistemleri birbirine bağılı işlevsel, sağlıklı ve etkili işleyen katmanlar biçiminden oluşturmak verimli döngüleri devrede tutmak çok daha akıllıcadır. Öyleyse örgütlerin sistemleri yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay tüm boyutların parçalarını arasında yoğun etkileşim, iletişim ve denetim sağlanmalı. Böylece sapsamaları önlemek yaratıcılığın kolektif zekâyı geliştirmek, bütünü parçalarından daha büyük ve etkili bir yapı haline getirmek olasıdır (Erçetin,2001, s.17)

Çağımızda, her güzel ürün ya da fikir dünyayı etkilemekte, iletişim ve ulaşım araçlarının hızla yayılmaktadır. Her sorunun, her sürecin ve her sonucun dünya çapında olduğu günümüzde, önlem ve çözümlerinde küresel düzeyde olmak zorundadır. Artık çevre bilimi ilgili sorun tüm insanlığı ilgilendirmektedir. İş dünyası da hızla değişimden etkilenmektedir (Peker ve Aytürk, 2001, s.11).

Bear ve Nitun, (2002, s.12) örgütsel gelişimi sağlayacak iki teoriden söz etmektedir. Teori "E" ekonomik değeri artırmaya dayalı değişimdir. Şirket başarısının tek meşru ölçüsü hissedar değeridir ve değişim de çoğu zaman bütün ağırlığı, ekonomik teşvikleri işten çıkarmalara küçülmeye ve yeniden yapılanmaya verir. Teori "O" ise örgüt yeteneğine dayalı değişimdir. Hedef şirket kültürünün oluşturmak ve güçlendirmek .

İnsanların tepkilerini biçimlendiren ve davranışlarına hükmeden bir dizi ilke veya disiplini içselleştirmesi gerekmektedir. Bu tür disiplinlere, kalıcı sosyal kalıplarda denilebilir. Bunlar bilinçsiz alışkanlıklardan çok ötesinde şeylerdir. Alışkanlıklar otomatiktir, düşünmeye gerektirmez. Disiplinler ise, zihinsel ürünüdürler. Bu disiplinlerin ne işe yaradığının farkına varmak, örgütsel işleyiş açısından çok önemlidir (Pascale and Gioja,2002, s.85).

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden çok daha zor. Katı kurallı örgütler, enformasyon sistemleriyle mücadele etmek zorunda kalırken, esnek, açık iletişim kanallarına sahip örgütler, öğrenen örgüt olarak işlevlerini görmeye devam ederler (De Geus,1999, s.63). Olağanüstü durumlarda kriz yönetimi uygulanır. Kriz yönetimi kritik bir süreçtir.

Kalıcı başarı yaşayan örgütler, stratejileri ve uygulamalarıyla değişen dünyaya sürekli uyum sağlayan, çalışırken bir yandan da değişmeyen bir temel amaca ve temel değerlere sahiptir. Süreklilik ile değişimi dengelemek şeklinde ender bulunur yetenek, bu bilinçli olarak uygulanan bir disiplin gerektirir. Vizyon neyin korunacağı ve neyin değişeceği konusunda kılavuzluk yapar. Günümüzde belirsizlik, yeni ve belirleyici bir çerçevede, vizyon kavramına büyük oranda açıklık ve kesinlik katmaktadır. Bu çerçevenin iki temel bölümü vardır. Çekirdek ideoloji ve tasarlanan gelecek. Çekirdek ideoloji, bir örgütün temel değerleriyle temel amacını belirlemiştir. Bir örgütü, gelişme ve değişme sırasında bir arada tutan unsurdur.. Temel değerler bir örgütün gerekli ve kalıcı öğeleridir ve temel varlık nedenidir (Collins and Porras,1999 , s.29).

Kotter, (1999, s.17) örgütleri çağdaş, dinamik bir yapıya kavuşturmak için sekiz adım önermektedir. Bunlar;

1. Bir ivedilik duygusu oluşturmak.
2. Piyasa ve rekabet gerçekliklerini incelemek.
3. Krizler potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlamak ve tartışmak.
4. Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek.
5. Değişim çabasını yönlendirmeyi yardımcı olmak için bir vizyon yaratmak.
6. Bu vizyon gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmek.
7. Vizyonu iletmek.
8. Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak.

Örgüt geliştirme programlarının büyük bölümü, işletme ve finans performansı üzerine göz ardı edilebilir bir etki yaratmaktadır: Yönetim, sonuçlar üzerine değil, çabalar üzerine odaklanır. Yöneticiler, yedi aşamada sorun çözme, istatistiksel süreç kontrolü ve toplam kalite yönetimi gibi çaba merkezli programlar başlatırken, günün birinde sonuçlarında gerçekleştirebileceği gibi yanlış bir varsayımda bulunurlar. Oysa, eylem ve sonuç arasında açık bir bağlantı olmadığından, iyileşme çok ender gerçekleşir. Sonuç güdümlü programların amacı; örgütün temel rekabet gücünü artırmak olsa da programlar geniş tabanlı politikalara dayanır ve ölçülebilir kazançlardan çok zaman alan hazırlıklarla ilgilidir. Sonuç güdümlü programlar, işe yaramayanları temel alıp, işe yaramayanları atmak şeklinde tedrici bir değişim yaklaşımına dayanır. Sonuç olarak başarı hızlı sağlanır ve yöneticiler de hem becerilerini geliştirir hem de gelecekteki değişimler için çalışanların desteğini kazanır. Örgütün içinde yeterince değerlendirilmeyen kapasite ve israf edilmiş kaynaklar boldur, yönetim bunların programı başlatmak için kullanabilir (Schaffer and Robert, 1999, s.181)

Özdemir'e (1998, s.106) göre, etkili ve sağlıklı bir örgütün bazı özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Üyeler amaçlar etrafında toplanmış olmalıdır.
- İyi bir iletişim sistemi olmalıdır.
- Örgütte güç rasyonel olarak dağıtılmalıdır.
- Örgütün sahip olduğu kaynaklar etkili olarak kullanılmalıdır.
- Örgütte üyelerin moraline önem verilmelidir.
- Örgütte yenilik ve yenileşme olumlu bir değer olarak yer almalıdır.
- Örgütün çeşitli birimlere belli bir oranda sahip olmalıdır.

- Örgütün problem çözme kapasitesi geliştirilmelidir

Örgütün iç ve dış tüm müşterileri paylaşım içinde olmalıdır. Konu okul açısından ele alındığı etkili okulların okul örgütüne ilişkin tartışmalara, öğrencilerin katılımını sağlayan sistemler geliştirdikleri görülmektedir. Bu, eğitimde bireysel ve toplumsal fırsat, katıldıkları açık bir tartışma havası yoluyla yapılabilir. Öğrenci katılımını destekleyen okulların daha az sorunla karşılaştıkları gözlenmiştir. Bu okullarda iş gören, öğrenci ilişkileri bilinen sınırlar içerisinde ve doğal biçimde gelişmiştir. Ayrıca iş gören tarafından oluşturulan okula bağlılığın da ortak değerler arasına girdiği belirlenmiştir (Aksu,1999, s.118).

2. 4. Bilgi Toplumunda Eğitim

Eğitimle ilgili sorunlar, hemen her ülkenin gündeminde yer almaktadır. Bu sorunlarda benzerlikler yanında farklılıklar da vardır. Türkiye'nin de içinde yer aldığı Avrupa Birliği Ekonomik İşbirliği ve Geliştirme Teşkilatına (OECD) üye ülkelerde eğitimle ilgili başlıca tartışma konuları şunlardır.

- Eğitim sistemlerinin hayat boyu öğrenme anlayışına göre yeniden yapılandırılması
- Eğitim sistemlerinin sosyal, politik, ekonomik değişmelere uyum sağlanması
- Eğitimde paydaşların rollerinin yeniden tanımlanması
- Eğitimin, bilgi toplumu ve piyasa ekonomisi kurallarına göre yeniden yapılandırılması
- Eğitimde uluslar arası ölçütlerin geliştirilmesi
- Eğitimde öğrenci merkezlik
- Eğitimde fırsat ve tercih hakkı
- Eğitimde yatay ve dikey geçişlerin sağlanması
- Örgün ve yaygın eğitimin eşdeğer olması
- Eğitim sistemi ile iş yaşamı arasındaki ilişkiler
- Öğretmenlerin ve yönetimin niteliği
- Eğitimde teknoloji kullanımı
- Eğitimde kalite güvence sistemi
- Eğitime, alternatif kaynaklar bulma
- Bireyselleştirilmiş ve esnek öğrenme (Şişman ve Taşdemir,2008, s.157)

Bilgi toplumunda etkin rol oynayabilecek insanların özellikleri için çok şey söylenmektedir. Çok farklı şeylerin söylenmesi ise, böyle bir insanı tanımlamadaki sıkıntıdan kaynaklanmaktadır. Bu güçlükler rağmen bilgi çağında etkin olabilecek insanların görünür bazı özelliklerinden söz etmek mümkündür. Nitekim üniversite eğitiminde verilecek eğitimin standartları aşağıdaki gibi belirlenmektedir (Özden,1998 , s.85).

- Üniversite eğitimi sonunda, gençler açık ve etkili bir şekilde düşünebilme ve yazabilmelidir. Düşünme ve düşündüklerini ifade edebilme, açık inandırıcı ve etkili bir iletişim kurabilmenin temel koşuludur.
- Kendisini, yakın çevresini toplum ve evren hakkındaki bilgi edinme konusunda eleştirel bir anlayış sahip olmalıdır. Bunun için öğrencinin deneysel ve analitik yöntemler, bilimsel, yazınsal ve sanatsal erişiler büyük dini ve felsefi kavramlarla bilgili bir tanışıklığın olması şarttır.
- Eğitimli biri diğer kültürlerden ve zaman dilimlerinden habersiz olamaz. Eğitimler ile eğitimsizler arasındaki belirleyici fark, eğitimli olanın yaşamındaki deneyimlerin daha geniş çerçevede değerlendirebilmesidir.
- Eğitimli insanın ahlak sorunları hakkındaki belirli bir anlayışa sahip olması ahlak ve maneviyat ile ilgili konulardan düşünmüş olması gerekir. Eğitimli bir insanın en belirgin niteliği ona ahlak konularından bilinçli seçimler yapma olanağı veren bilgiye dayalı kıyaslama yeteneğidir.
- Eğitimli kişinin herhangi bir dalda derinliğine bilgi sahibi olması gerekir. Kastedilen mesleki yeterlilik ile konusunu iyi bilmek arasında kalan bir düzeydir.

Büyük bir örgütü, bir dokunuşla baştan aşağı değiştirmek güç belki de olanaksızdır. Sürekli başarının sağlandığı, bir tek örnek düşünüldüğünde, onu bulmak zordur. Görev büyüklüğünün yanı sıra muazzam bir açılıma girişmek, kaosa davetiye çıkarır ve retçilere direniş fırsatı verir. Dar alanlarda başlayan kademeli bir örgütsel değişim başarı şansı daha yüksektir. Bu şekilde engeller anlaşılabilir, alınan derslere dayanarak yeni planlara, düzeltmelere gidilebilir. Erken başarılar kuşkucuların destekleyici bir tutuma girmesini sağlayabilir. Dar alanlarındaki başarılı değişim daha sonra şirketin daha geniş arenalarında sırasıyla açılabilir (Mathason,1999, s.294).

Her ne kadar bir kavram kargaşası yaşansa da, çağımızda bilginin değeri kesin olarak diğer olguların önüne geçmiş durumdadır. Bilgi çağında yaşayan insanların daha çok bilgiye duyarlı olduğu, bilginin denetimi için gerekli teknolojik ortamın yaratıldığı, bilgi ekonomisinin bir sektör olarak ortaya çıktığı, insanların amaçları ve değer yargılarının bilgiye yönelik geliştiği görülmektedir (Alakuş,1991, s.11).

Newton ve Tarrant'a (akt. Özdemir1998:23) göre; değişim sürecinin başlaması ile kurumda örgütsel ve bireysel bir canlanma görülür. Bunları şu şekilde sıralanabilir.

- Değişme ilginç ve heyecan vericidir.
- Değişme örgüt mensupları ve müşterilerine yeni fırsat ve imkânlar getirir.
- Değişme personelin profesyonel gelişimini hızlandırır.
- Değişme kurumda farklı yeni gruplar doğmasına neden olur.
- Değişme günlük uygulamaların akademi olarak gözden geçirilmesi imkân verir.
- Değişme güven ortamı oluşturur.
- Değişme örgütsel kültürel ve bireysel ayrılıkların olumsuz etkisini azaltır.
- Değişme ile personel bireysel imkânı bulur.

Çağımızda, topluluğun önce kendisi olmakta gurur duymasına yardımcı olacak bir ulusal dil ve kültür eğitimden geçmesinin sağlanmasıdır. Kendi dili ve kültürüne hâkim olmayan bireyler, bu çok dilli ve çok kültürlü dünyada kimlik karmaşasına düşme sorunu yaşayabilir. Başka kültürleri yakında tanımının yaratacağı zenginlik sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu açıdan, çok dillilik ve çok kültürlülük eğitim programlarını içeriğine yansımalıdır (Oktay,2001, s.23). Bu nedenledir ki ana dilde gerekli hassasiyet gösterilerek başka kültürleri de tanımaya özen gösterilmelidir.

Günümüzde, bütün örgütlere rekabetin dayattığı buyruk; kendilerini yenilemedir. Ne var ki bu buyruğun gereğini yerine getirmek güç; çünkü ancak farklı fikirler, algılama biçimleri ve enformasyon işleme ve değerlendirme yöntemleri çatıştığında yenilikler gerçekleşir. Bu ise, çoğunlukla dünyayı farklı biçimde gören aktörler arasında işbirliği gerektirir. Farklı fikirler, analitik veya sezgisel, kavramsal veya deneyimsel, toplumsal veya bağımsız, mantıksal veya değerlere dayalı olabilir. Yaratma sürecini disiplin altına almak için birlikte çalışmayla ilgili temel kurallar geliştirilmelidir (Leonard ve Straus,1999, s.110).

Günümüzde bir örgütün başarısı, fiziksel varlığından çok entelektüel ve sistem kapasitesine bağlıdır. İnsan zekâsının yönetimi ve bu zekânın yararlı ürün ve hizmete

dönüştürülmesi, hızla çağımızın hayati önemde bir yönetim becerisi haline geliyor. Bu nedenle, bu beceriye bu kadar az ilgi gösterilmesi şaşırtıcıdır. Bir örgütün mesleki zekası şu dört düzeyde işler: bilişsel bilgi, gelişmiş beceriler, sistem kavrayışı ve kendi kendini motive eden yaratıcılık. Kendi kendini motive eden yaratıcılığı besleyen örgütlerin günümüzdeki hızlı değişim karşısında başarıya ulaşma olasılığı daha fazladır. Mesleki zekanın gelişmesini sağlamanın yollarından bazıları, en iyi insanlar işe almak, gelişmeye zorlamak, mesleki meydan okumaları artırmak, değerlendirip ayıklamaktır (Quinn ve Diğerleri, 1999, s.176).

Eğitim; yaşam boyu, on sekiz yaşına kadar ise herkes için zorunlu, kesintisiz, karma, doğrudan demokratik, laik, çağdaş bilim, sanat ve düşünceye dayalı, çok boyutlu olmalıdır. Bu hak hiçbir şekilde kişinin elinde olamaz. Bu dönem içinde mesleki eğitim verilmez (.Sönmez, 2006, s.23).

Gerçek performans ortamlarına dayanan bir eğitim sisteminde, nelerin bilindiği değil, nelerin yapıldığı önem kazanacaktır. Önemli düşünsel meseleler, sanal eğitim dünyasındaki öğrencilerin etkileşimlerinden doğan sorular etrafında dönecek. Eğitim ortamları, sorular üstelendiğinde, sorulara nasıl varıldığı sorulduğunda ve söz konusu soruların ortaya çıkardığı deneyimleri bilmek istendiğinde, bilgisayarların sunduğu köklü değişim gerçekleşmiş olacaktır. İnsanlar yeni deneyimlerden korkmama anlamında akıllı, hem de çok daha akıllı olacaklardır. Bu deneyimleri bulma yollarını keşfedilecektir. Beyinler, farklı biçimde eğitilecek ve düşünsel dünyamıza sosyal ya da fen bilimcileri değil, o ortamda bulunan ve dolayısıyla merak duyan deneyimciler yön verecektir (Schank, 2007, s.238).

Eğitim sisteminin bugünkü yapı ve süreçlerinden, bilgi toplumunun insanını beklemenin yanlış olacağını belirten Bilgen (1993:128) eğitim sisteminin, yönetim başta olmak üzere eğitimin diğer süreçlerinden (Amaç, muhteva, öğrenci-öğretmen) değişiklik yapılmasını önemli bir gereklilik olarak belirtilmektedir. İş örgütleri başarılı bir şekilde bilgi yönetimini uygulamakta ve pazar ortamında karlılıklarını ve meydan okuyucu niteliklerini artırmaya çalışmaktadır. Genellikle kar amacı gütmeyen eğitim örgütleri ise, bilgi yönetimi meselesi ile fazla ilgilenmemektedir. Bununla beraber kar amacı güdülmese de eğitim hizmetleri için mükemmel sonuçlar ve cazip teklifler almak önemlidir ve etkili bilgi yönetimi stratejileri ile bu örgütlerin performansı artacaktır (Friehs, 2005, akt.Özmen, 2005, s.90).

Eğitimde yapılacak yenileşmeler, örgütün bu özellikler açısından da incelemeli ve buna göre bir yol belirlemelidir.

Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliklerden birisi de örgüt dışındaki çeşitli değerlerin (toplumsal, siyasal, dinsel gibi) eğitim örgütünü doğrudan etkilemesidir. Bu durumda, bu değer gruplarına yönelik öğretmenlerin okul ortamında etkisi artabilmekte, okul için referans gruplarına yönelik öğretmenlerin etki derecesi azalabilmektedir. Bunun sonucu olarak okul kendi amaçları doğrultusunda, gelişme göstermesi yerine, okul dışındaki bu değerler hizmet edebilmektedir. Böylesi durumlar özellikle yöneticinin yetersiz olduğu sağlıklı iletişim ve çalışma ortamının olmadığı okullarda kendisini gösterebilmektedir (Celep,2000 , s.25).

Eğitim örgütleri, bilginin yönetime yansımından hem etkilenen hem de bilgiyi etkileyen konumdadır. Bu nedenle, bilgiyi değişim sürecinde etkili kullanmak devamını sağlamak için bilgiyi sürekli olarak üretmek zorundadır. Bilgi toplumu, örgütler toplumdur ve temel amacı, bilgiyi bir görevle bütünleştirmek, gerekli paylaşımı sağlamaktır (Öğüt, 2001, s.20).

Hansen'e (2004, s.338) göre, bilgi paylaşımını gerçekleştirmek için üç yaklaşım vardır:

1. Bilgi oluşumuyla ortaya çıkabilecek olumsuzlukları göz önünde bulundurmak
2. Bilgi yarımalarını kabul etmek ve rekabet etmek
3. Bilginin finansını karşılamak

E-öğrenme ve sanal okul esas itibariyle aynı ürünlerdir. Bireysel online eğitim sağlamaktadırlar. Günümüzün teknolojisiyle, öğrenciler daha hızlı ve çok daha zengin hale gelmektedir. E-öğrenme; zamanda, mekanda ve eğitimin hızında esneklik sunmaktadır. E-öğrenme; öğretmenler, öğrencilerinin nerede (okul ya da evde) ve nasıl öğrenecekleri konusunda uyumunu sağlamada, bir eğitim ortamı oluşturmada fırsat sağlamaktadır. Sanal okullar, esas olarak internet üzerinden derslere ulaşım ile eğitim organizasyonlarını tamamlamaktadırlar (Center for Educational Reform,2004)

Pozitif disiplin için öğrencilerin ilgi ve isteklerini baskı altında tutmadan yönlendirmek, öğrencilerin mutlu olacakları etkinlik içinde bulunmalarını sağlamak; onları korkudan, baskıdan; özellikle, not endişesinden uzak bir şekilde yönlendirmek, pasif bir sessizlikten çok, aktif bir düzen anlayışını tercih etmek. Disiplin, olumsuz davranışları cezalandırmaktan çok, olumlu davranışları tercih etmektir. İlgisiz ya da

otoriter öğretmen anlayışından çok paylaşımcı, işbirliğine dayalı, karara öğrencileri ortak eden, planlamanın her aşamasında öğrencilerin katılmasını sağlayan bir anlayışı, eğitim sistemi içersinde gerçekleştirmede yarar vardır. Bir başka ifade ile eğitim örgütlerinde bütün öğretmenlerin temel amacı, öğrencilerin başarılı olabilmeleri için uygun bir ortam oluşturmak olmalıdır. Özetle, disiplin bir amaç değil, öğrenme etkinliklerini başarı ile geliştirmek için kullanılan bir araçtır (Ada ve Ölçüm, 2002, s.24). Yöneticilerin iş görenlerde istendik davranışlar kalıbı oluşturabilmek için okullara gevşek yapılı sistemler olarak görmesi ve yönetmesi gerekebilir.

Çalışanlara aradaki statü farklılığı azaltıp, grubun aklına güvenerek sürekli etkileşim ortamında sorunlara yaklaşmak gerekir. Karşıdaki kişiyi etkilemede, ödüllendirmek, tanımaya çalıştırmak gerektiği, bürokrasiyi azaltmak, informal yararlar sağlamak, iş göreni karara katmak etkili olmaktadır. Takas kurmanın en önemli özelliği, iş görenin kendi isteği davranışları yapmasını sağlamasıdır. Takaslarda yapılan adaletsizliklerin çatışma yaratacağı unutulmamalı, örgüt, iş görenine eşit uzaklıkla bulunulmalıdır. Saygılı davranma, demokratik olma, önemseme gibi sosyal kurallar aynı davranışların yöneticisine geri dönmesini sağlar ki bu da uzun dönemde örgütsel etkililiğine katkıya artırır. Etkilemede, en önemli etken, lider anlayışına sahip olmaktadır. Bir yandan yönetirken, diğer yandan geliştirmeye değiştirmeye çaba harcamak gerekir (Uğurlu,2006 , s.43). Kendini sürekli yenileyen, dünyada alanındaki gelişmelerden haberdar olan bir iş gören örgütün etkin işleyişine önemli katkılar sağlayabilir.

Birbiri ile bu kadar yakın ilişki içinde olan dünya toplulukları arasında rahatça dolaşabilecek, çalışabilecek, hatta farklı ortamlarda yaşayabilecek insanı yetiştirmek bu bakımdan son derece önemlidir. (Oktay, 2001, s.20).

Çocukların ve gençlerin kamusal süreçlere yabancılaşması, onlara toplumda verilen rollerin öncelikle sınırlandırılması ve her düzeydeki okulların yaşamdan uzaklaşması ile doğrudan orantılıdır (Wade, 2001, s.23). Çağdaş toplumlarda, gençlerin kamusal sorunlardan uzaklaştığı, buna paralel olarak popüler kültür ağırlıklı tüketime yönelik bir yaşam tarzı benimsendiği gözlenmekte ve tartışma konusu olmaktadır. Bu tartışmalar geçmişe yönelik, önceki kuşakların daha saygılı, daha terbiyeli ve özellikle gençler için politika ile daha çok ilgilendiğine ilişkin saptamalar yapılmaktadır. Bu saptamalarda gerçeklik payı olsa bile, geçmişin romantize edilmesi ve günümüzde

gençleri kamusal hayattan uzaklaştıran süreçlere yeterince kafa yorulmaması, yapılan analizlerin kaçınılmaz olarak günümüz sorunlarının çözümünde yetersiz kalmasına neden olmaktadır (Değirmencioğlu,2007, s.130).

Bugün ABD eğitime İsviçre hariç, diğer bütün uluslardan daha fazla yatırım yapmaktadır. Ortalama olarak, ilköğretim ve ortaöğretimdeki her öğrenci için yıllık 8700\$ para harcamaktadır. ABD'nin Missori eyaletinde öğrencilere gelişimlerinde düzenli olarak online değerlendirme yapılmaktadır. Öğretmenler, öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamaları için bireysel eğitime izin vermektedir. Öğretmenler, öğrencilerin bireysel olarak eğitim programına hakimiyet düzeyleri üzerine yoğunlaşan online okuma eğitimi yazılımları ve özel ders programları tahsis etmektedir. Masaüstü bilgisayarlarla çalışma öğrencilerin kendi ilerleme hızlarını geliştirdiği gözlenmiştir (Department of Educational, 2003). 21.yüzyılın ilk çeyreğinde ABD'de öğrenciler, neredeyse her yaşta, bilgisayar okuryazarlığında öğretmenlerden çok ileridedirler. Onlar araştırma konularına ulaşmak için; bol, ulaşılabilir ve güncel bilgiler sunan internet üzerinde araştırma yapmayı tercih etmektedirler (Douglas Levin and Sousan Arafah.2002).

Teknolojinin sağladığı imkânlarla gerçekleşen uzaktan eğitim süreçleri insanlara hayatlarının herhangi bir döneminde bir yeteneği keşfetme fırsatlarını vermektedir. İnsanların istedikleri zaman ve mekânda ilgi ve istek duydukları konuları eğitilebilmelerinin mümkün olabilmesi gerçeği bilginin yalnızca okullara öğretmenler tarafından verebileceği konusundaki görüşler temelinde sarsılmış ve daha şimdiden okulların gelecekteki fonksiyonlarını tartışılabilir hale getirmiştir. Türkiye gibi nüfusu okullaşması kalkınma planlarındaki hedeflerin altında, okumaz-yazmaz nüfusu oldukça kalabalık ülkelerde, hayat boyu eğitim olanaklarının artırılması yararlı sonuçlar sağlayabilir (Oktay, 2001, s.23).

Eğitimsel boyutta bakıldığında; bireyin küreselleşmede çağdaş bilgi ve beceriye sahip olması kendi dışındaki insanlardan rekabet edilecek bir vasıf düzeyi belirtmesidir. Ülke ve ülke dışında adını ve sanını bilmediği insanlara rekabet edebilmek için insanın şu özellikleri sahip olması gerekir.

- Çağa uygun bir eğitim görmüş olması.
- Geçerli bir meslek sahibi olması.
- Sorunun çözümünü araştırmada arayan bir karakter geliştirilmesi.

- Toplumsal ilişkilerinden gerekli entelektüel ve duygusal derinliğe ulaşmış olması.
- Ana dili dışında geçerli bir yabancı dili iyi bilmesi.(Doğan, 2006, s.30)

Düşünen bilgi üreten öğrenirken sorgulayan olayları basit sebep sonuç ilişkisinin dışındaki çok yönlü bir bakış ile irdeleyen yaratıcı kendine güvenli insanların yetiştirebileceği eğitim ortalamalarını artırmak durumundayız (Oktay, 2001, s.26).

Post modern anlayışta, kesinlik ve mutlaklık reddedildiğinden; bilginin keşfi değil, yorumu söz konusudur. Bundan dolayı, öğrencinin birçok bilgiyi ezberleyerek zihinden depolanması yerini ilgi ve yetenekler doğrultusunda, sınırlı sayıda konunun özünü kavraması istemektedir (Özden,1998, s.78).

Gelişmekte olan toplumların, bilgideki hızlı gelişime ve değişime uyum sağlayabilmesi önem taşımaktadır. bilgi toplumu olmak, hem teknolojik alt yapıya, hem de bilgi paylaşım kültürüne sahip olmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda örgütler, sahip oldukları insan kaynağını en üst düzeye çıkarmak için öğrenen bir çevre oluşturulmalıdır. Eğitim sistemi, yeni bilgiyi sürekli olarak izleyebilecek, özümseyebilecek ve bilgiyi paylaşma kültürünü geliştirebilecek bir toplum yetiştirme alt yapısına sahip olmalıdır. Bilgi toplumu olmanın yolu, okullarımızın, yeni bilgi üreten, paylaşımcı bir öğrenme ortamı oluşturan ve bilgi kültürünü bireylere kazandıran örgütler olmalarından geçmektedir. Örgütün çevresinde meydana gelen bilimsel ve teknolojik yenileşmeler ile kavramsal gelişmelerden örgütün zamanında haberdar olması ve bunun örgüte yansıtılmasıdır (Bollinger ve Smith, 2001: akt.Celep,2005, s.96).

Ülkemizi bilgi toplumu haline getirmede en önemli rolü oynayacak okullarımızın, gelişen ve kendini sürekli yenileyen bir yapıya sahip olmaları gerektiği kuşkusuzdur. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin yeniden yapılandırılarak, değişen koşullar doğrultusunda yeniden şekillendirilmeleri gerekmektedir. Bu yeniden yapılandırma ve şekillendirme sürecinde üzerinde durulması gereken en önemli nokta eğitim örgütlerinin sahip olduğu bilgiyi ne şekilde yönettikleri ve bu yönetim sürecinde, okul yöneticilerinin bu süreci nasıl geçirdikleridir. Eğitim örgütlerinin bilgi boyutunda kendini yenileyebilmesi, çevresel değişmelerin gereği olarak yeni bilgi ve teknolojiyi öğrencilere aktarabilmesi için, bilgi yönetimi yaklaşımı doğrultusunda bir yapılanmaya gidilmesi önem taşımaktadır (Celep, 2005, s.97).

Dünyada, eğitim sistemdeki temel sorun gereksinimleri karşılayacak şekilde yapılanmamasında kaynaklanmaktadır. Sistemin bu günkü amacı okuryazar yetiştirmek değil, girişken, küresel düşünüp, yerel hareket edebilen girişimciler yetiştirmek. Okullara düşen yeni görev, değişim dinamiğini kavramış ve yeni durumlara kolayca uyum sağlayabilen hatta değişim önderliği yapabilecek kapasitede gençler yetiştirmektedir (Özden,1998, s.6).

Eğitim sisteminin öğrencileri potansiyelleri geliştirme fırsatı vermesi ve ülke kalkınmasında etkin rol oynayabilmesi için öğretimin içerik ve yönetimlerden eleştirel düşünme bilimsel düşünme ilişkisel düşünme akıl yürütme gibi becerileri kazandıracak şekilde yeniden düzenlemelidir (Özden, 1998, s.22). Başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenlerin ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilendir. Eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamında daha büyük olduğunu göstermek yöneticinin en önemli görevlerindedir.

Bilgi toplumu olmaya doğru ilerleyen bazı toplumlar geçiş sıkıntısı yaşamaktadır. Ülkemizi bilgi toplumu haline getirmede büyük görev üstlenecek olan okullarımızın değişen ve gelişen bir yapıya sahip olmaları karşı konulmaz bir zorunluluktur. Bunun için eğitim örgütlerimiz yeniden yapılandırılarak, stratejik olarak şekillendirilmesi gerekir. Stratejik olarak yeniden yapılanma ve şekillenme sürecinde üzerinde en çok durulmaya değer nokta eğitim örgütlerimizin sahip olduğu ne şekilde yönetim stratejilerini uyguladıkları ve bu stratejileri yönetim sürecinden nasıl hayata geçirdikleridir. Okullarımızın bilgi konusunda kendilerini sürekli yenileyebilmeleri, çevresel değişmelerin bir gereği olarak yeni bilgi ve teknolojiyi öğrencilere aktarabilmesi için bilgi yönetiminde uygulanan stratejilerin etkili olması doğrultusunda bir yapılanmaya gidilmesi önemli bir gerçektir (Celep ve Çetin, 2003, s.6)

Özgür ve yaratıcı düşünce için bireysel özgürlük alanının geliştirilmesini zorunlu kılan bilgi toplumu, bireyde dış denetim yerine iç denetimin odağının oluşması öngörülmektedir. Bu genişletilen bireysel özgürlük alanında dışarıdan denetimin zorlaşmasından da kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı, bilgi toplumunda eğitimin bir yandan etkili olma becerilerini öğretirken, bir yandan da erdem aşılacak zorunda olduğu ifade edilmektedir (Drucker,1994; akt.Özden, 1998, s.99). İnsanın kendi kendini denetleyebilmesi için ahlak sorunları hakkında belirli bir anlayışın bulunması ve ahlak

konularında bilinçli seçimler yapma olanağı veren bilgiye dayalı kıyaslama yeteneğine sahip olması gerekir (Rosovsky,1993, s.46)

Yazının icadıyla, belli bir katmana ve cinse yönelik olmak üzere okul ortaya çıkar. Bu okul içinde, sınıf halinde öğretim ve özel araçlarının yardımıyla, özellikle okuma ve yazma öğretiliyor. Modern doğa ve insan imajı, insan ve doğa arasındaki ikili olarak şematize edilmiş farklı düzleştirir ve onu sınırsız artırabilirliğin şemasını dönüştürür. İşlevsel farklılaşma, toplumsal pozisyonların sınıf tabanlı olarak belirlenmesi şeklinde geleneksel yöntemi geçersiz kıldı ve böylece bu pozisyonların formel okulsal beceri yoluyla kazanılabileceğini belirledi. Okul eşitliği temelinde, sistematik olarak eşitsizliği üretir ve böylece kişinin gelişimini toplumun farklılaşması sürecini eklemlenebilir kılar (Hesapçıoğlu, 2001, s.55).

Demokratikleşme ve insan hakları akımları öğrenmenin de demokratikleşmesine kişinin ilgi yetenek ve tercihlerinden odaklanmasına alternatif eğitim programları ve okul çeşitliliğinin artmasına ve öğrenmenin bireyselleşmesine yol açmıştır. Bireysel yetenekler, iletişim becerileri, ekip çalışması yeterli sezgi, muhakeme, yaratıcılık ve hayal gücü yetenekleri, ne programlarda yer almakta ne de araçları ölçülmektedir. Ders konuları bir düşünme biçiminin yansıması veya düşünce sistemi olarak değerlendirmeyip, yüzeysel olarak ele alındığında entelektüel gelişme hiç olmamakta veya sınırlı kalmaktadır. Liseyi hatta üniversiteyi bitiren adayların yorumlarına yeniler arasında ilişkin kurma sınıflaması ve sıralama gibi becerilerden yoksun olduğu görülmektedir. “Okuldaki kızların çoğu geziye katıldı.” cümlesinden erkeklerin çoğu geziye katılmadı veya geziye katılanlardan çoğu kızdı çıkarsamaları gibi ilişkisel düşünme yetersizliklerine üniversitelerde bile rastlanmaktadır (Özden, 1998 :21).

Öğretmen ve eğitimci yöneticilerinin diğer tüm meslek mensuplara göre, belki de en öncelik vermeleri gereken kişisel gelişim konusunda yetersiz kalmaları kadar, modası geçmiş bilgi ve becerileri korumaya yönelik çabaları da bir başka sorundur. (Fındıkcı, 2001, s.21).

Çağdaş eğitim örgütlerinde, öğretmen ve okul yöneticisi eğitim lideri olmalıdır. Özden’e (1998, s.30) göre, öğretmenin sınıfın lideri olarak iş görebilmesi için;

- Önemli kararların bizzat yürütenler tarafından alınabilecek şekilde yerinden yönetilmesi,

- Yönetimin bazı kararları o karardan doğrudan etkilerlerden alınabilmesi olanak sağlayacak şekilde esnek olması,
- Alınan kararların uygulanabilmesi için gerekli otorite ve lojistik desteği sağlanması,
- Kararların alanların sonuçlardan sorumlu olması,
- Öğretmen ve yöneticilerin rol ve sorumluluk bazı esnekliklerin getirilmesi,
- Gerçekleştirilmesinden sorumlu olması gerekmektedir.

Öğretmenler, çağdaş öğrenme örgütlerinde ön gördüğü şekilde öğrenme öğretme etkinliklerinin profesyonelce düzenleyebilecekleri mesleki düzenlemeler de gerekmektedir. Kısacası, öğretmen sorunu, bir yanıyla yetiştirme, diğer yanıyla verimli çalışma koşulları olmak üzere iki yönlüdür.

Yönetimin okullarda uygulanan katımlı yönetim özellikle iş dünyasında denenen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, tüm paydaşlara eşit söz hakkı verir. Bu yaklaşımın etkili olması, paydaşların yeteri derecede yetkilendirilmesine bağlıdır. Katımlı yönetim, kararların sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan, kararları uygulamadan sorumlu ve sonuçlarından etkilenen herkesin karar sürecine katılmasını öngörmektedir.(McPike 1987; akt. Özden,1998, s.108).

Bilgi yönetiminde ortaya çıkan en önemli engel bilginin üst kademelerde tutulmasıdır. Bilgi, güçtür. Ancak bu güç paylaşıldıkça güçlenir. Okulda bilgi yönetiminin lideri olarak okul yöneticisi paylaşılan bir örgüt kültürü oluşturduğu zaman bilginin paylaşılmasını ve davranışa dönüştürülmesini başarabilir (Çelik 1999, s.60). İlköğretim okullarının örgütsel öğrenmesine yönelik yapılan bir araştırma sonucu sürekli öğrenme boyutunun diğer boyutlara göre daha zayıf olduğunu göstermektedir (Celep, 2004, s.557-575; akt. Özmen ve Muratoğlu, 2005, s.91).

Günümüz toplumunda öğretmenlerin ilk görevi kendilerini geliştirmektir. Öğretmenler, yaşamları boyunca öğrenmeli ve kendileri sürekli geliştirmelidir. Kuşkusuz yarının öğretmenlerin görevlerinin daha iyi yapabilmek için sosyal gruplar, yönetim firmalar arasında farklı işler ve alternatifler değerlendirme çabası içinde olmalıdırlar. Öğretmenin ikinci görevi ekip halinde çalışmaya hazır olmaktır. Üçüncü görevi ise öğretmen ve öğrenciler arasında vazgeçilmez olan etkileşimdir. Öğretmenler düşünmeye etkileşimi teşvik etmeli ve her çocuğu yeteneklerinin ortaya çıkarmaya

yardımcı olmalıdırlar. Günümüzde, nitelikli eğitime olan talep, en iyi öğrenciyi seçmek için diğerlerinin üstesinden gelmek gerekmektedir (Güven, 2001, s.288).

Gelişmiş ülkelerin yukarıda sıralanan niteliklere sahip bireyler yetiştirmek için bazı projeler gerçekleştirdikleri görülmektedir. ABD Ulusal Eğitim Daire Başkanlığının (2004) hazırladığı, “ABD Ulusal Eğitiminde Yeni Altın Çağa Doğru” adlı raporda eğitimin geleceğine ilişkin 7 temel davranış adımı önermiştir. Buna göre ;

1. Liderliği güçlendirmek için;

a) Liderliği geliştirme programlarına, her düzeyde teknoloji meraklısı liderleri yetiştirmek için yatırım yapılmalıdır.

b) Okullar, yükseköğretim ve toplum arasında işbirliğini geliştirilmelidir.

c) Yaratıcı teknoloji, iş dünyası topluluğu ile işbirliğini desteklenmelidir.

d) Öğrencilerin planlama sürecine katılmaları sağlanmalıdır.

2. Yenilikçi bütçe yapmak için;

a) Bütün harcamalar içinde teknolojiye yapılan harcamanın oranı belirlenmelidir.

b) Verimlilikleri, maliyet tasarruflarını ve yeniden düzenlemeyi göz önüne alarak bütçelerin sistematik yeniden yapılanması sağlanmalıdır. Bu kitapçıklar, eğitim malzemeleri ve bilgisayar laboratuvar sarfiyatını içermelidir.

c) 3-5 yıllık yenileme periyotlarında kiralamaya gidilmelidir.

d) Yıllık bütçe dönüşümünü sağlayabilmek için bir teknoloji yenileme fonu oluşturulmalıdır.

3. Öğretmen eğitimini geliştirmek için;

a) Teknoloji kullanımında yeni öğretmenlerin hazır olmaları sağlanmalıdır.

b) Bütün öğretmenlere, online öğrenme dersleri alma fırsatı verilmelidir.

c) Öğretmen eğitiminin kalitesi ve güvenilirliğinin ölçülmesi süreci teknolojik kaynaklarla yapılmalıdır.

d) Bütün öğretmenlerin, eğitimi bireyselleştirmek için verileri nasıl kullanacaklarını bilmeleri sağlanmalıdır.

4. E-öğrenme ve sanal okullar için;

a) Bütün öğrencilerin e-öğrenmeye ulaşmaları sağlanmalıdır.

b) Bütün öğretmenlerin e-öğrenme eğitimine katılmalarına olanak sağlanmalıdır.

c) E-öğrenme fırsatlarını finanse etmek için yaratıcı yöntemler geliştirilmelidir.

d) E-öğrenme için kaliteli ölçümler ve akreditasyon standartları geliştirilmelidir.

5. Geniş bant ulaşım için;

a) Baştan sona var olan teknolojik altyapıyı değerlendirerek son kapasiteleri belirlemede bant genişliği sağlanmalı ve güvenliğini geliştirme yolları araştırılmalıdır.

b) Bant genişliğinin bütün mevcut yolları kullanıcılar için veri yöntemi, e-öğrenme ve yüksek kalitede dijital yapıya ulaşımı desteklenmelidir.

c) Bilgisayar ağlarını yönetmek ve sürdürmek için uygun teknik desteğin varlığı desteklenmeli, eğitim zamanı artırılmalı ve gelecekteki gereksinimler için planlama yapılmalıdır.

6. Dijital içeriği geliştirmek için;

a) Öğretmen ve öğrencilerin online içeriği kullanmada yeterli eğitimleri sağlanmalıdır.

b) Her öğrencinin var olan bilgisayara ulaşımı ve bilgi alışverişi desteklenmelidir.

c) Harcamalar ve online yapının faydaları akademik standartları ile uyumlu hale getirilmeli, öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarını öğrenmeye uyarlamak için sistematik yaklaşımın bir parçası olarak, kaynaklar oluşturmayı göz önünde bulundurmalıdır.

7. Veri sistemlerini bütünleştirmek için;

a) Yönetici ve öğretmenlerin, etkililiğini artırmak ve öğrenmeyi gerçekleştirmede ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşabilmelerini sağlamak için veri sistemlerini bütünleştirecek işleyiş kurulmalıdır.

b) Kararlar, kaynakların dağılımı ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi anlamak için hem yönetim hem de eğitim sisteminden gelen veriler kullanılmalıdır.

c) Değerlendirme sonuçları, bütün çocuklara açıklamak ve eğitimi farklılaştırmak için kullanılmalıdır (US. Department of Educational, 2004).

Okullarda; çağın gereklerine uygun, etkili eğitimin gerçekleştirilmesinde, okul yöneticiliği mesleği literatürde daha önce olmadığı kadar önem kazanmaktadır. Okulun bir öğrenen örgüt haline gelmesini sağlayan, okul ve çevre ile birlikte bir okul topluluğu oluşturan, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini ve öğrencilerin bilgi ve becerilerini en üst düzeye çıkaracak ortamları oluşturan kişi liderlik nitelikleri taşıyan okul yöneticileridir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Etkili bilgi yönetimi, karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün var olan kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun dönemde kimler tarafından, nasıl ve ne

zaman kullanılacağını belirler. Bilgi yönetiminde uygulanacak stratejiler günlük olarak tekrarlanan işlerin dışında, uzun dönemli geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Böylece etkili bir bilgi yönetimi, geleceği öngörerek, örgütsel dinamizmi ve örgütsel gelişmeyi sağlamanın etkili aracıdır (Barutcuğil, 2004 , s.55).

2. 5. Bilgi Toplumunda Okuldan Beklentiler

Yeniçağda; okulun işi, öğrencilere anlamlı, zorlayıcı ve aynı zamanda tatmin edici zihinsel çalışmalar sunmaktır. Bu görevler ve etkinlikler, öğrencilerin sadece verilen konulara yoğunlaşacakları şekilde değil; aynı zamanda zorluklarla karşılaştıklarında bile, kararlılıkla devam edecekleri bir şekilde düzenlenmelidir. Son olarak verilen görevleri yapmak öğrencilere başarıya duygusu ve gururunu yaşatmalıdır. Diğer bütün etkenlerden daha çok bu gurur duygusu, okulları yüksek seviyelere çıkaracaktır. Bu amaca iyi bir şekilde hizmet etmek, okulların ve orada çalışanların uğraşması gereken şeydir; çünkü bu okulların işidir. Dahası bu çağda önemli olan gerçekler değil, gerçeklere anlam vermektir. İhtiyaç duyulan zaten bildiğimiz gerçeklere anlam verecek fikirlerdir, bu fikirler deneyimlerimizi anlaşılabilir ifadelerle özetlememizi sağlar (Özden, 2005:önsöz).

ABD’de öğrencilerin okuldan beklentilerini tespit etmeye yönelik yapılan bir araştırmanın sonuçlarından bazıları aşağıda verilmiştir (Department of Educational, 2003).

- % 96’sı okulda başarılı olmanın yaşamlarında başarılı olmaktan daha önemli olduğunu ifade etmektedirler.
- % 94’ü liseden sonra üniversiteye devam etmeyi planladığını söylemektedir.
- % 88’i üniversiteye gitmenin önemli olduğunu söylemektedir.
- % 70’i topluma hizmet ya da gönüllü işlere katılmak istediklerini ifade etmektedirler.
- % 76’sı dünya ile ilgili daha çok bilgi öğrenmek istediklerini söylemektedirler.
- %91’i bireysel olarak onların başarılarını önemseyen, öğretmenlere ve yöneticilere sahip olmak istediklerini ifade etmektedirler.

Yetişen öğrencilerin istenilen niteliklere sahip olmaması okulların eleştirilmesine neden olmaktadır. Okulun eleştiriden kurtulması; düşünülen tasarlanan

işleve ulaşması ile mümkündür. Bu işlev ise, Türk eğitiminde Tanzimat ile başlayan “ulum-i nafia” yararlı bilimler geleneğinin cumhuriyet döneminde geldiği aşama olan doğa bilimlerinin okul ve sistemin odak noktası olması ile kazanılabilecektir (Doğan, 2006, s.17).

Okulların yeni teknolojileri uygun olarak kullanması ve öğrencilerin ilgisini ve bağlılığını yeniden kazanması için eski sistemi değiştirmesi gerekir. Yeni sistemler; zaman, insan ve mekânın örgütlenmiş biçimlerini, bilgi ve gücün dağıtım yöntemlerini değiştirmek zorundadır. Temel teknoloji kitaplar ve dersler olan okullardaki davranışları belirleyen kural rol ve ilişkilerle değiştirmek gerekmektedir. Bu kural, rol ve ilişkileri değiştirmek için liderler, inanç, anlam, değer, geleneği, kısacası kültür sistemini değiştirmek zorundadır. Yapı ve teknoloji arasındaki ilişkiyi görmemek, iş dünyasında olduğu gibi okullarda da başarısızlığa neden olur (Özden, 2005, s.35)

2. 5.1. Değişim sürecini etkileyen etkenler

Değişme ve değiştirme eyleminin dinamik öğeleri, kültür, toplum, psikoloji, ekonomi ve önerilen değişikliğin niteliğidir (Ada,2007, s.362). Değişmeye ilişkin engeller vardır. Bunlar; gelenek, kadercilik, gurur, tevazu gibi değer ve tutumlardır. Toplumsal engeller arasında grup birliği, sürtüşme, çatışma, yetkinin kaynağı ve sosyal yapı özellikleri gibi sorunlar gelir. Eğer değişiklikten önce grupta büyük bir uyum ve anlaşma varsa ve değişiklik düşüncesi grup norm ve değerleriyle çatışıyorsa tüm üyeler buna karşı çıkabilir. Farklı görüş ve anlayışlar, iletişim problemleri, öğrenme güçlükleri, endişe, sakin çevre arayışı psikolojik engeller yaratır. Ekonomik engeller ise kişisel faktörlerle yakından ilgilidir. Eğer değişiklik sonucu bireyin bilgi, tecrübe ve ustalığı örgüt içinde herhangi bir işe uygun değilse birey işten çıkarılacak, ücreti azalacak ya da daha niteliksiz bir işe verilecektir. Önerilen değişikliğin niteliği de değişme eyleminin dinamik bir ögesidir. Eğer değişiklik köklü bir biçimde yapılıyorsa ve meydana gelen değişiklik bütün çalışanları etkileyecek nitelikte ise, tutumlar olumlu ya da olumsuz olarak daha da belirginleşecektir (Bursalıoğlu,1987, s.228.akt. Eren, 1982, s. 148)

Değişme, belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır (Alıç, 1990, s.2). Değişim, farklı bir şeyin kabul edilmesidir. Değişim, mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında, artık

çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandırarak, o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Erdoğan, 2002, s.11).

2. 5.2. Yenileşme-değişim ve eğitim yönetimi

Toplumsal değişimden en çabuk etkilenen örgütlerden biri de eğitim örgütleridir. Zaten eğitim örgütleri toplumsal değişimlere uyum sağlayabildikleri sürece toplumsal fonksiyonlarını yerine getirebilirler. Aksi takdirde, yetiştirdiği bireyler topluma ve değişime uyum gösteremez, toplumun gelişmesini engeller. Eğitim örgütleri, bir yandan toplumsal değişimden etkilenirken, diğer yandan toplumsal değişim aracı olarak iş görürler (Ada 2007, s.361).

Eğitim sistemi içinde okul yöneticileri, sistem içerisinde bir değişim ajanı olarak görülmektedirler. Buna göre, bir eğitim yöneticisi örgütün işleyişinden olduğu kadar yenileştirilmesinden de sorumlu görülmektedir Kaya (1993, s.146), Bir değişiklik girişiminde bulunmayı planlayan yöneticilerin dikkate almaları gerekli değişken ve durumlar tüm örgütler için ortak kabul edilmektedir. Bu ortaklıklara bağlı olarak (Güçlüoğlu, 1975, s.34); okul yöneticisinin bir değişiklik girişiminde başarılı olabilmesi için ardında gerekli kuvvetin bulunması ve aşağıdaki noktaları hesaba katması gerektiğini belirtmektedir.

- Yönetim yeniliği onaylamakla kalmamalı, bu konuda istekli olmalıdır.
- Uygulayıcılar, yenilik konusuna ilgi duymalı ve etkinliklere katılmalıdır.
- Yenilikle ilgili tüm taraflar için neden ve nasıl sorularının yanıtları önceden hazırlanmış olmalıdır.

Eğitimde yeniliklerin kabul edilmesi, ilgililerin vereceği desteğe bağlıdır. Bu destek ne kadar kuvvetli ve yaygın olursa, yenilik o derece kabul görür. Yenilik, ilgilileri ne kadar az tehdit ederse o kadar kolay benimsenir. Yeniliğin getireceği yararlar açıkça ortaya konulursa, yenileşme hareketinin çevre tarafından kabul edilmesi kolaylaşır (Ada, 2007, s.309).

Mevcut örgütlerin yerini almak üzere ortaya çıkan sanal okullar, verdikleri diplomalardan çok sundukları deneyimlerden dolayı öğrencileri çekecek. Bu deneyimlerin öğrenme kararı alındığında alınacak şekilde hazır beklemesi nedeniyle çoğu öğrenci yüksek okula on sekiz yaşından çok önce başlayacak. Çeşitli sanal

deneyimlerdeki başarı bizi yenileriyle karşılaşmaya özendircektir. Diploma veren örgütler aldığınız dersler yerine, daha çok yapabileceğiniz şeyler-elde ettiğiniz sanal meziyet rozetleri üzerine titizlenecek (Schank, 2007, s.234).

Okul yönetimi, öğretmenleri dış baskıları karşı korumakta öğretim programları aykırı olan istekleri kabul etmemekte, baskı gruplarının okul yönetimine etkisinin ve bazı ailelerin sözlü başvuruları okul uygulamalarını düşük derecede etkilemektedir. Okulda öğretim etkinleri için gereksinimi duyulan araç gereç yedek öğretim gereçleri kullanma hazır durumda bulundurup, bu malzemeye gereksinim duyulduğu an kolayca ulaşabilmekte sınıf içi öğretim gereci istenilen ölçüde olmasa da sağlanabilir (Celep, 2000, s.88).

Örgütlerin esas işini etkileyen teknolojileri belirlemek ve bu teknolojileri kullanmak için gerekli aletleri, süreçleri ve becerileri sağlamak liderin temel görevleri arasındadır. Liderler, bu teknolojilerin etkili kullanımıyla ilgili süreçlerin gelişimini, kontrolünü ve sürekli ilerlemesini sağlamak için kendilerini ve diğerlerini geliştirmelidir. Sürekli ilerlemenin anahtarı yarışan teknolojiler arasında seçim yapma yeteneğidir. Eğitimde, öğretmenlerin özel durumların göz önünde bulundurduğumuzda, onların işlerini etkili ve verimli şekilde yapabilecekleri teknolojileri belirleme ve seçme yeteneğine sahip olmaları gerektiği daha iyi anlaşılır. Liderler, bu araçların elde edilebilir ve ulaşılabilir olmasını sağlamak zorundadır (Özden, 2005, s.36).

Etkili okullun en önemli eğitimsel özelliği ise, düzeyine göre temel bilgi ve becerileri öğretmektedir. Okulun başarısı ve etkiliği öğrencilerinin bilişsel beceri ve davranışlarındaki gelişim ile ölçülür. Bu yüzden okul bütün öğrencilerini geliştirmeye özen göstermelidir. Bir okulun en önemli etkililik göstergesi, fiziksel özellikleri değil, yönetici ve öğretmenlerinin yapıcı tutum ve davranışlarıdır. Ayrıca öğrencilerinin akademik başarısı ve başarısızlıklarından kendilerini sorumlu tutmalarıdır. Etkili okul, faklı yetenekteki öğrencilerin sosyal fiziksel, psikolojik ve duygusal yönden gelişmesine ve eğitilmesine olanak sağlayan bir okuldur. Eğitimde reform, öğrencilerin gelişimi sağlama sürecinde temel bilgi beceri tutum ve davranış alanlarından yüksek standartlar elde etmeleri sağlamak için yapılır (Baştepe, 2004, s.35). Şeklinde yaklaşım gösterirken, Özden; (1999, s.126). Etkili okul liderliğini, amaçlar ve misyon öğrencisi hakkında beklentiler, zaman kullanımı, okul programı, akademik başarı, öğretim öğrenme süreci, iletişim, işbirliği kaynaşma, bütünleşme, uyum, başarı, moral, yenilik,

değişme, gelişme, özerklik, esneklik, kültür, düzen, disiplin, karara katılma ve sorumluluk alma, iklim değerlendirme, çevresel destek ve aile katılımı üzerinde en çok durulan konular olduğunu söylemektedir.

Verimlilik; elde edilen ürün ya da çıktının, girdiye olan oranı şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım yeterince açıklayıcı olmaktan uzak görünüyor. Belki de verimliliğin girdirilen herhangi bir kaçak kayıp ya da eksiltme olmadan ürün ya da çıktıyı dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanması daha açıklayıcı görünmektedir. Kalitede klasik bir tanım olarak ürün ya da hizmetin belli standartlarla karşılaşması olarak ifade edilebilir. Verim için kalite, çünkü girdilerini daha fazla oranda ürüne dönüştürülmesi için girdirilen işlenmesi süreç ve etkinliklerinin belli standartlara uygun olması gereklidir. Öte yandan da hizmetin belli standartları tutturulabilmesi için girdilerin boşa harcanmadan azami dereceden ürüne dönüştürülmesi kaçınılmazdır (Özden, 1999, s.246).

Balcı'ya (2002, s.15) göre, okul etkililiği gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler bağlamında karmaşık bir kavramdır. Öğrenci; öğrenmesi, öğrenci büyümesi basit düzeyde okulun ürünüdür. Bu anlamda, belli bir zaman içine ne kadar çok öğrenci öğrenirse, okul o kadar etkilidir. Ancak öğrenme amaçları toplumların okullara verdiği görevlere ya da beklentilere göre giderek çeşitlenmekte ve artış göstermektedir. Pek çok önemli öğrenme amaçları ortak bir kavramlaştırmadan yoksundur. Örneğin iyi vatandaş okullara verilen uluslar arası bir hedeftir. Bu amaç pek çok etnik ve sınıfsal katmanlardan oluşan toplumlar için önemlidir. Kavram üzerinde de birleşme pek yoktur. Sonunda bu kavramı ölçmeden bir birlik yoktur. Benzer şekilde benlik saygısı nasıl öğrenileceği öğrenme ileri düşünme becerileri problem çözme vb kavramların da hem kavramlaştırılmaları hem de ölçümleri zordur. Genelde benimsenen uygulama sınırlı öğrenme amaçları içinde bu kavramların ölçümünün yapılması, buna göre de etkili ya da değil, yargısına varılmasıdır

Okulda görev yapan kişilerin özerk bir kişiliğe sahip olmaları ve becerilerin ileri düzeyde olması durumunda teknolojinin ve çerçevenin daha dinamik ve hızlı değiştiği zamanlarda örgütsel yapının esnek bir şekilde oluşturulması daha iyi olur. Diğer taraftan, okulda görev yapan kişilerin bağımlı bir kişiliğin sahip olmaları ve becerilerini yetersiz olması durumunda teknolojinin ve çerçevenin daha durağın ve yavaş değiştiği günümüzde önem arz etmektedir (Erdoğan,2000, s.111).

Kendini yöneten okullara, okul yöneticisinin rolleri, kültürel liderlik, stratejik liderlik, eğitimsel liderlik ve sorumlu liderlik ifade edilir. Kendini yöneten okulda, yönetimin rolü, amaç geliştirme, ihtiyaç saptama, politika yapma, öncelik sıralaması yapma, programı planlama, program bütçeleme, uygulama ve program değerlendirme sürekli çemberi içinde yapı ve süreçler kurmak olmalıdır (Balcı,2002, s.74).

Sorun; insanı rahatsız eden durumdur; sorun, bir hedefe ulaşmasının önündeki engeldir. Sorun çözme süreci ise, bilimsel araştırma ilkeleriyle özdeştir. Sorun çözme süreci, sorunun hissedilmesi tanımlanması, çözüm için uygun seçenekleri belirlenmesi, bu seçeneklerden en uygun olanın seçilmesi, seçeneği uygulanması sorununun çözümlenip çözümlenmediğinin değerlendirilmesi aşamalarını içermektedir. Bu sürecin raporlaştırılması da söz konusudur. Planlama sorunu çözerken bu süreci izler. Çünkü sorun çözme süreci durum saptamaya gerektirmektedir. Gerek planlama yapılırken, gerek sorunu çözmek için karar alınmaktadır (Karakütük, 2001, s.4).

Kriz halindeki bir okulu etkili hale getirmede en etkili yol belki de literatür bulgularının bu okulda uygulanmaya konulmasıdır. Araştırmaya göre, duyarlı yönetici, öğretmen ve öğrencilerin dikkatli yönetimi öğrencileri özen göstermede çevrenin kalitesi ve okulun pozitif kültürü öğrenci başarısıyla ilgili faktörler arasındadır. Doğaldır ki bireysel bir okulun etkililiği için değişme girişimine destek olacak bir takımın kurulması önemlidir. Asıl olan, değişimin meşru yasal çerçevenin oluşmasıdır. Ayrıca bir okulun değiştirmek için tabandan en az başarılı öğrencilerden başlanması önemli bir adımdır. Diğerleri otomatik olarak gelir (Balcı, 2002, s.37).

Okullarda geleneksel ilişki okul ve anne baba arasındaki kurulmaktaydı. Ancak giderek okulun işleyişi okul ve öğrencilerin arasındaki ilişkin etrafındaki yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu da öğrencinin öğrenme ihtiyaçlarının en uygun şekilde karşılanmasını ön planda çıkaran bir eğitim uygulamasını getirmektedir. Bu anlayışı doğmasında okulun bir işleme olarak ele alınmasında, dolaylı müşterilerin memnun etme gereksinimi yatmaktadır (Özden,1998, s.69).

Yöneticilik ve liderlik, birbirine tamamlayan kavramlardır. Buna göre yöneticinin gücü örgütsel yapıdan gelir. Liderin gücü, ise örgütteki değişim sahip olduğu vizyon ve yaratıcılığı gelir. Çağdaş okul anlayışının, yalnızca işleri doğru yapan değil, aynı zamanda doğru işlerin yapılmasında öncü olabilecek nicelik ve nitelikte liderlere gereksinim duyduğu söylenebilir. Buradaki temel nokta, yönetici

yeterliklerinin dar bir kapsamda değerlendirmekten öte, liderliğe atfedilen özelliklerin kazandırılmasıyla zenginleştirilebileceği düşüncesidir (Sabancı, 2005, s.27).

Okullarda öğrencilerin katılımdan alı konması, onları hem sorumluluktan arındırmakta hem de söz hakkı, karar verme hakkı, kendi hayatlarını etkileme hakkı gibi bir dizi doğal, ya da demokratik haktan yoksun bırakmaktadır. Bu sürecin yıllar boyunca süreceği düşünüldüğünde, öğrencilerin okulda olumlu eylemde bulunmak ve okula katkı yapmak seçenekleri büyük ölçüde ortadan ve aslında hayal etme düzeyinde bile kaldırılmış olmaktadır. Çok sayıda bireyin bir arada bulunduğu, günlük yaşamın hemen her alanında yukarıdan aşağı doğru inen kararlara dayalı otoriter bir düzenlemeye tabi olduğu ve öğrencilerin kendi çözümlerin üretmekten sürekli alıkonduğu ortamlarda, şiddetin üremesi gayet doğal karşılanmalıdır (Değirmencioğlu, 2007, s.131).

Öğrenme, insanların yaptıkları her şeyin içine dâhil edilmiştir. Öğrenme, işe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır. Öğrenme, anlık bir olay değil, bir süreçtir. Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır. Bireyler, kendileri gelişirken, kurumları da değişir. Öğrenen örgüt yaratıcıdır, bireyler örgütleri yeniden yaratırlar. Kurumlar, kendiliğinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler. Öğrenen bir örgütün parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir (Özden,1998, s.154). Öğrenen örgüt oluşturmanın en önemli unsuru, tüm paydaşların sürece etkin olarak katılmasıdır.

Bilgi örgütler açısından olduğu kadar, okullar yönünden de önemli bir girdidir. Okul yöneticileri, okulla ilgili her bilgiyi öğretmenlerle paylaşabileceği gibi, okulla ilgili bazı karar süreçlerine onları da katarak bilginin paylaşılmasına öncülük edebilirler. Diğer taraftan okul yöneticileri, okulda öğretmenler arasında yeni bilgilerin paylaşılmasını teşvik etmelidir. Bunun yanında, okulda öğrencileri de karar sürecine katarak, öğrencilere okula katkı yapma fırsatı verilmelidir. Okul yöneticisi, okulda, öğretmenlerle birlikte düşünmek, planlamak ve paylaşmak için fırsatlar oluşturulmalı, yönetici, her türlü önerilere açık olmalı, gerektiğinde düşüncelerini değiştirmekten çekinmemelidir (Şişman, 2004, s.100).

Okul, öğrenme ortamı olarak tüm çerçevesinin yaralanabileceği bir ortam olacaktır. Böylece eğitim zaman mekân ve programlar yönünde sınırsız denilebilecek bir düzeye ulaşacaktır (Oktay, 2001, s.21).

Bilgi çağında okul, topluma ve yakın çevresine açık olmalı, bireyselliği yer vermeli ve çok çeşitliliği barındırabilmelidir. Bilgi çağının eğitimi, toplumların birbirine kalın sınırlarla kapalı olduğu ve birbirine arasında etkileşim daha az olduğu dönemlerdeki gibi ağırlıklı olarak belirli değerleri aktaran ve önceki kuşakların yaptıklarını yineleyen değil, yeni şeyler yapabilme yeteneği olan insanları yetiştirmeyi temel amaç edinmelidir. Dolayısıyla bilgi çağındaki eğitim ve öğretim etkinlikleri, bireyleri her an değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde donatmalıdır. Bu çerçevede, etkili okuma-yazma, konuşma, yaratıcı düşünme, problem çözme, karar verme, araştırma yapma ve nasıl öğrenileceği öğrenme gibi becerilerin kazandırılması üzerinde önemli durulması gerekmektedir (Erdoğan, 2000 , s.196).

Değişme, anlık olmayıp uzun dönemli bir süreçtir. Okul değişiminin merkezindedir. Okul geliştirme, sadece değişmeye odaklanma ile yetinmemekte, okulda kültür değişimini, çalışanların yeni bilgi ve beceri kazanmalarını, tutum, övünç ve değerlerini değiştirmelerini gerekli kılmaktadır. Uyumlu bir değişme modeli, vizyonun yön vermesini, kurallar yerine yargıların rehberlik etmesini ve kendine sorumlu bir değişme anlayışı olan, takım odaklı ve esnek bir değişmeye ve liderliği gereksinim duymaktadır (Balcı, 2002, s.172).

Yeni okul anlayışında; öğrencinin bilgilenmesinin değil, bilgi üretme kapasitesine ulaşması vurgulanmaktadır. Öğrencinin aldığı bilgileri kendince yorumlamasını, anlamlandırılmasını beklemektedir. Sınıf başkanlarınca keşfedilen bilgilerin aktarıldığı bir ortam değil, öğrencilerin arasında ve öğretmenleriyle etkileşimleri sonucu yeni bilgiler ürettikleri bir ortam olmalıdır. Çünkü yeni değerler, bilginin yorumlama ve etkileşimle ortaya çıktığını kabul etmektedir. Diğer bir değişle bilimsel sonuçların değerlerden bağımsız olmadığı, tam tersine değer yüklü olduğu kabul edilmelidir (Özden,1998 , s.78).

Eğitim sisteminin, bilgi toplumunun ve küreselleşmenin gereklerini uyum sağlayabilmesi için, amaçların çağın ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde yeniden belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü bilgi toplumunda öğrenme, okulla sınırlı değildir. İnsan okulda öğrendikleriyle bir ömür yaşayamaz. Bilgi toplumunda eğitim programları için belirleyici olan, öğrenmenin sürekliliği ilkesidir. Bilgi toplumunda insanlar sürekli öğrenmek zorunda kalacaklardır. Bundan dolayı okulun asıl işleri, iyi ve doğru şeyler

veya çok şey öğretmek değil, öğrenme kapasitesini geliştirmek olacaktır (Özden,1998 , s.83).

Okulda bireysel başarıdan çok grup ve takımların çalışması teşvik edilmeli, ödüllendirilmeli ve kutlanmalıdır. Örgüt ve yönetim alanındaki gelişmelerde takım çalışmasına atıf yapmaktadır. Öğrenme konusundaki yeni yaklaşımlarda birlikte öğrenme, işbirliğine dayalı öğrenme, kubaşıl öğrenme gibi konulara işaret etmektedir. Bireyci kültürde, takım ruhunun oluşturulmasının güç olmasına karşılık, ortaklaşa davranışı öne çıkaran toplumcu kültürlerde bunun başarılması daha kolay olmaktadır. Okul yöneticisi, okulda bütünleşmeyi sağlamaya dönük, ortaklaşa davranışı öne çıkaran ortak bir kültürün oluşmasına ve sürdürülmesine öncülük etmelidirler (Şişman, 2004, s.116).

Yönetişim, bir ülkedeki ekonomik, siyasi ve idari otoritenin her düzeydeki işlemleri yürütmesi anlamına gelmektedir (Aktan, 2004, s.26). Dünya Bankası yönetişimi şöyle tanımlanmaktadır: İyi yönetişim; açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecinin, profesyonel bir bürokratik yönetimin, eylem ve işlemlerden sorumlu bir hükümetin ve kamusal sürece aktif bir şekilde katılan sivil toplum kuruluşlarının bulunduğu ve hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu bir düzeni ifade eder. Uluslararası bir örgüt olan OECD ise yönetişimi şöyle tanımlamaktadır: Yönetişim; bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının sahip olunan güç ve yetkinin kullanımınıdır (Aktan, 2004, s.26). Eğitim alanında yönetişim iki farklı boyutta ele alınabilir. Birincisi denetim biçiminin eğitim girişimcileri arasında paylaşımı, ikincisi; eğitimi denetleyen kural ve uygulamaları geliştirmektir (Murphy,2000, akt. Çelik, 2004, s.58). Eğitimsel yönetişim, otorite biçiminin yapılaşdırılması ve okulda zihinsel ve moral özelliklerinin geliştirilmesi yoluyla öğrenci gelişimine olumlu yönde katkıda bulunmadır (Snauweart,1993, akt. Çelik,2004, s.59). Eğitime yönelik alınan kararlar, sınıftaki eğitimin kalitesine katkı sağladığı gibi engelde olabilir. Eğitimsel yönetişimin kalbi, sınıftaki eğitimin kalitesini geliştirmektir.

Okul yönetişimi, geleceğin okullarına ilişkin eğilimleri görmemize yardımcı olmaktadır. Toplum yapısındaki değişmeler, yeni yönetim modellerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Yönetişim modellerinin gelişimiyle birlikte devlet, vatandaş, meslek, toplum ve ekonomi değişkenlerine bağlı olarak, eğitimin kontrol mekanizmaları da değişiklik gösterecektir. Okullardaki denetimin devlet tarafında

yapılması ve velilerin eğitim politikası geliştirme sürecine katılmaması, okulların yeniden yapılandırılması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Okulların yeniden yapılandırılmasında, çok farklı alternatif modeller denenmiştir. Son yıllarda devlet okullarının yeniden yapılandırılmasında yönetim yaklaşımından büyük ölçüde yararlanılmaya başlanmıştır (Çelik, 2005, s.153).

Etkili liderlik nitelikleri sergileyebilen okul yöneticileri, okul değişimi ve gelişimi kucaklayan bir okul kültürü oluşturulmasında, çevre ile bütünleşmede, etkili bilgi yönetimi stratejilerinin hayata geçirmesinde büyük rol oynayabilir. Bilgi yönetimini en iyi şekilde gerçekleştirebilmek için, okul yöneticilerinin tepeden inme kararlar yerine, ortak kararlar alınmasını sağlaması gerekir. Bu şekilde hem alınan kararların isabetliliği artacak, hem de kişilerin sorumluluk alma ve ortak çaba sarf etme düzeyleri artacaktır. Giderek karmaşıklaşan eğitim örgütlerinin yönetilmesinde, karar sistemlerinin çalıştırılmasında, gerekli bilginin elde edilmesi, kullanılması, paylaşılması ve olanaklar ölçüsünde geliştirilmesini sağlamada, bilgi işletim sistemleri ve bilgi ağlarından etkin olarak yararlanılmalıdır.

Okullarda geleneksel öğretim yöntemlerinin terk edilmesi her kademede araştırma inceleme uygulama ve yaratıcılığı teşvik eden eğitim ortamlarının bu nedenle yöneticilerin öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi dönemlerde yeni anlayışla yetiştirmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra aktif bilgi yönetimi için gerekli bilgi tabanı oluşturulmalıdır. Bilgiye kolaylıkla ulaşılabilme ve kullanılabilme için ihtiyaca yanıt veren kütüphane güncel haber ve bilginin elde edilmesini sağlayan dergi gazete ve benzeri yayınlar internetin etki kullanımı için ortamlar sağlanmalıdır. Sürekli değişimin yaşandığı günümüz örgütlerinde bilgiyi değişim için işe koşmak ve etkin yönetimi strateji oluşturabilmek için örgütlerde değişim ajan da denilen bu alanda ilgi ve beceri kişilere görev vermek gereklidir. Bunun yanı sıra özellikle öğretmenlerin birer değişim ajanı olarak görev yapmaları değişiminden azami yararı sağlayabilmek açısından gereklidir. Örgüt içi ve örgüt dışı kişilerin okul ve eğitim hakkında eleştirileri dikkate alınmalı ve iş birliği içinde çoklu seçenekler değiştirilebilmelidir (Özmen, 2005, s.104).

Okulun yapı ve işleyiş denetimi, üst yöneticiler ve eğitimin denetçilerince yapılmaktadır. Bu denetim yapılamazsa veya eski anlayışla ve değerlendirme amacına dönük yapılırsa, yapı ve işleyişteki eksikliklerin, yanlışların görülmesi, düzeltilmesi en iyi olasılıklı rastlantıları bağlı kalır. Yönetimsel denetimin çağdaş anlayışla düzeltme

geliştirme amaçları esas alınarak yapılması gerekir. Yenilenme kültürümüzün eksik olması da eğitimle ilgili her konuda sorun çıkmasına sebep olmaktadır (Başar, 2001, s.337).

Bilgi yönetimini uygulayan örgütlerin, bilgi paylaşmayı bir öncelik haline getirerek çalışanların performanslarını iyi düzenlemeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir (Özmen, 2003, s.5).Bu nedenle, okulda bilgi paylaşma kültürü meydana getirilmelidir. Okul kültürü açısından bilgi temel bir kaynak olarak görülmelidir. Bilgiyi ön planda tutan bir okul kültüründe bilgi, okul yöneticisinin mülkiyetinden çıkmakta,bilgiye ihtiyaç duyan herkes ondan yararlanabilmektedir. Bilgi temelli bir okul kültüründe, okul yöneticisi de bilgiyi temel bir değer ve güç olarak görür. Bunun etkin paylaşımını sağlar (Çelik, 1999, s.61).

Okul, bilgi toplumunun insanını yetiştirmek zorundadır.Bilgi toplumunda okul, öğreten bir yapıya sahiptir.Bireylere sadece bilgi aktaran değil, bilgiyi üretmeyi ve üretilen bilgiyi paylaşmayı da öğreten bir yapıya sahip olmalıdır. Bilgi toplumunda; yaratıcı, bilgiyi paylaşabilen, değişen koşullara uyum sağlayabilen, sürekli kendini yenileyebilen insanlar başarılı olacaktır (Özgüven 2001, s.17). Özmen, (2005, s.96) günümüz başarılı örgütlerini, bilgi yönetimi düzeylerine göre endüstriyel örgüt, öğrenen örgüt, öğreten örgüt ve yol gösteren örgüt olarak sınıflanmaktadır.

2.6. Örgütsel Zekâ

2.6.1. Zekâ tanımları

Üzerinde yıllardır çalışmalar yapılan zeka, soyut bir kavramdır. Bu nedenle de hep merak edilen, çerçeveleri çizilmeye çalışılan, sorgulanan bir canlı özelliği haline gelmiştir. Günümüze kadar, araştırmacılar insanların bireysel yapılarına ve davranışlarına bakarak zeka üzerinde fikirler yürütmüşlerdir. Buna göre zeka, kimi zaman bir testten alınan puan, kimi zaman çevreye uyum sağlama, kimi zaman da problem çözme yeteneği olarak düşünülmüştür (Bümen, 2005, s.1).

Zeka, olayları bağımsız olarak düşünebilme ve yeni durumlara başarıyla uyabilme yeteneğidir. Başka bir tanımla zeka; algılama, belleme, çağrışım yapma, imgeleme, yargıda bulunma, usavurma, soyutlama, genelleme gibi işlevlerin tümüdür. Zeka, bireyi amaçlı eyleme, ussal yargılamaya, çevresine uyuma yönelten bilişsel işlevdir (Demirtaş ve Güneş, 2002, s.179).

Zeka farklı bilim alanlarının yaklaşımlarına göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bazı eğitimciler için zekâ öğrenme yeteneğidir. Biyologlara göre ise zeka, çevreye uyum sağlayabilme kabiliyetidir. Psikologlar zekayı, istenilen sonucu sebepler göstererek elde edebilme becerisi olarak ele alırlar. Öğrencilerin velileri ise zekayı, sadece kendi çocuklarının sahip olduğu bir şey olarak düşünürler. Diğer yandan bazı yöneticiler ise zekayı, yönetici olmalarını sağlayan, diğerlerinin sahip olmadığı bir özellik olarak görürler (Erçetin ve Demirbulak, 2002, s.42).

Zekâ, bir sistemin iç ve dış çevresi ile bilgi alışverişine girmesi ve fiziksel deneyim, duygusal tecrübe, akıl yürütme, gözlem ya da sezgi yoluyla elde edilen bu bilgiyi kendi devamlılığını sağlamayı, değişmeyi ve bu çevreler içinde büyüme için öğrenmek için kullanmasıdır (Stalinski,2004, s. 55).

Bireyin sahip olduğu bir özellik olarak ‘zekâ’ ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde ilk zamanlarda öğrenme gücü, anlama, akıl yürütme kapasitesini, daha sonraları ise bireyin çevreye uyumu olarak tanımlanmıştır. Ancak zeka kavramı ve kapsamının araştırıldıkça sınırları gelişen ve farklılaşan bir kavram haline geldiği görülmektedir. Bu nedenle zekaya ilişkin ilk tanımlar geçerliliğini kaybetmeye veya yetersiz kalmaya başlamış ve zekaya ilişkin yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Galton, Spearman ve Thorndike’in zekaya ilişkin çalışmaları ve düşünceleri günümüzdeki zeka yaklaşımlarının temellerini oluşturmaktadır. Geleneksel kuramlar olarak nitelendirilen bu kuramlarda çoğunlukla dil, matematik ve mekanik gibi yeteneklerle, verilen yeni bir problem durumunun çözülebilmesi ölçüt alınmıştır. Örneğin Thorndike zekayı üçe ayırmıştır: 1) soyut zeka (sayı ve kelime cinsinden sembolleri anlama ve kullanma yeteneği), 2) sosyal zeka (insanları anlama ve onlarla başarılı ilişkiler kurabilme yeteneği), mekanik zeka (çeşitli araç-gereç ve makineleri kullanabilme yeteneği) (Bümen, 2005, s. 1). Bu zeka türleri farklı sorunların çözümünde kullanılmaktadır.

Zeka, anlamayı ve semboller kullanmayı gerektiren problemlerin çözümünde ihtiyaç duyulan yetenekler olarak tanımlanabilir. Bireyin, zor, karmaşık, soyut, ekonomik amaca uygun, sosyal değeri olan ve özgün niteliklerin taşıyan zihinsel davranışların yapabilme ve zor koşullar altında bireyin enerjisinin davranışlar üzerine toplayabilme ve heyecanlara karşı koyabilme yeteneği olarak tanımlayan Binet (1961) göre zekâ, akıl yürütme, hüküm verme ve kendi kendini eleştirme kapasitesidir.

Wechsler (1958) zekâyı, bireyin amaca uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle ilişkilerinde etkili olma kapasitesinin tümü (Konrad ve Hendl, 2002, s. 42) biçiminde tanımlayarak zekânın biyolojik ve zihinsel süreçle ilişkisinin ön plana çıkarmaktadır. Morgan (1981,37-38) zekâyı, zihinsel becerilerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle kişinin öğrenmiş olduğu her şey ve şimdiki öğrenme yeteneği bu tanıma girmektedir (Akt. Titrek, 2007, s. 6).

Zekaya ilişkin yukarıda bahsedilen geleneksel yaklaşımlar zamanla eleştirilmeye başlamıştır. Geleneksel yaklaşımlarda zeka tekil ya da belirli bazı alanlarla ilgili bir yeti olarak belirlenmiştir. Ancak bu anlayış zamanla bazı sorunların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Çünkü insanların zeka testleri ile sınırlanamayacak kadar çok becerilerinin olduğu görülmektedir. Tüm bu becerilerin 50-100 soruluk testlerle ölçülmesi mümkün değildir. Bu anlamda Piaget ve Stenberg gibi bilim adamları geleneksel zeka yaklaşımlarını yetersiz olduklarını belirterek eleştirmişlerdir.

Howard Gardner, 1983 yılında yayınlanan “Zihin’in Yapıları” (Frames of Mind) adlı bir kitap ile zekaya ilişkin yeni bir bakış açısı ortaya koymuştur. Gardner, insanların zekalarını çok çeşitli yollarla gösterdiklerine dikkat çekmiştir. Aynı zeka grubundaki insanların bile aralarında farklılıklar vardır. Örneğin, bazı insanlar sözel/dilsel zekalarını yazar olarak gösterirken, diğerleri hitabet yetenekleriyle gösterebilir. Çoğu iyi romancıların iyi şiir yazamamaları buna bir örnektir. Bu bilgiye dayalı olarak bir çocuğun IQ puanını ölçmek yerine veya “bu çocuk zekasını hangi yollar göstermektedir?” sorusunu sorulmalıdır (Açıkgöz, 2004, s. 287).

Gardner, zekaya ilişkin yukarıda düşüncelerine dayalı olarak zekâyı “bir veya daha fazla kültürel yapıda değeri olan bir ürünü şekillendirme veya sorunları çözme yeteneği” şeklinde tanımlamış ve yedi tane ayrı zeka türü olduğunu savunmuştur. Bunlar: (1) dil zekası, (2) mantık-matematik zekası, (3) görsel-uzamsal zeka, (4) müzikal zeka, (5) Bedensel zeka, (6) sosyal zeka ve (7) özedönük zeka (Gardner, 1999:36).

İnsanların zeka alanlarındaki güçleri eşitlenmek mümkün olmasa da, onların her birini daha iyi, daha güçlü yapabiliriz. Uygun fırsatlar yaratılırsa, insanlar güçlü yönlerini aşip zayıf yönlerini güçlendirebilirler. Bu anlamda çoklu zeka kuramının amacı sadece insanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak değildir: onların zekalarının nasıl beslenebileceğinin yollarını aramaktır.

Çoklu zeka yaklaşımı eğitim dünyasını olağanüstü düzeyde etkilemiş ve yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Bundan da öte farklı alanlar da bu yaklaşımdan etkilenmiştir. Zeka kavramı, çoklu zeka kuramı ortaya çıkmadan önce örgütlere uyarlanmıştır. Ancak çoklu zeka yaklaşımının ortaya koyduğu bakış açısı zeka kavramını yönetim bilimcilerin daha yoğun bir şekilde ele almasına neden olmuştur. Örneğin Macgilhris (2004) zeka kavramını örgütlere uyarladıktan sonra örgütsel zekanın dokuz türünden söz etmiştir.

Albecht'in örgütsel zekâ modeli hem bilinçli hem de bilinçsiz seviyede yer alan öğrenmeyi entegre eder. Howard Gardner'ın çalışmasından alıntı yaparak organizasyonların bireyler gibi örgütsel etkinliği düşündüğümüzde yararlı olabilecek ve bilhassa organizasyonların kendi potansiyelleri doğrultusunda gelişmelerine yardımcı olacak çoklu zekâ veya yeti boyutlarına sahip olduğunu ifade etmektedir (Stalinski, 2004, s. 43).

2.6.2. Bireysel zeka kavramından örgütsel zekaya

Örgütler; hizmetler, ürünler, çalışanlar, kar merkezleri ve işlemleri olarak görülürken, bugün, onları bilgi-yaratan sistemler olarak kabul etmeye yönelik gittikçe artan bir ilgi vardır. Morgan (1986) ve Beer (1993) örgütleri, beyinler olarak örneklerken, Argyris (1993) ve Senge (1990) örgütlerin öğrenme süreçlerinde yer aldığını gösterdiler. Nonaka ve Taguchi (1995) bilgi sistemlerinde kapsanamayan, sezgisel, bilginin sözsüz anlatılan biçimlerini tanımladı, Choo (1995) örgütlerin kendi çevrelerinden bilgiyi nasıl aldıklarını inceledi, ve Weick (1993) eyleme yol göstermek için anlaşılır olma sürecini gösterdi. Glynn (1996) örgütsel zekayı, üç kategoriye ayırmaktadır: 1) bireysel zekanın toplamı, 2) bireysel zekanın karşılıklı ilişkisi, ve 3) örgütün kendisinin büyük bir sistem olarak zekası (Halal ve Kull, 2007).

Zekâ, herhangi bir sistemin iç ve dış çevresi ile kendi istikrarı, adaptasyon yeteneği ve büyümesini devam ettirmesi için bilgi transferi yapabilme yeteneğidir. Bu bilgi değişimi farklı zekâ perspektifinin hepsinin geçerliliği olmasını destekleyerek pek çok şekilde meydana gelebilir. Bu durumda, entegre oldukları için çeşitli çoklu zekâların, farklı zekâların herhangi birinin toplamının bir araya gelmesiyle ölçülemeyen sinercik bir zekâ yarattıklarını önermek mantıklı olur. Karmaşık ve açık sistemler oldukları için kültürler sibernetik sistemlerdir ve eşsiz bir akıl veya o kültürü meydana

getiren bireylerin yansımasından daha fazlası olan kolektif kişiliğe sahiptir (Staliski, 2004, s. 55).

Örgütsel zekanın kavramsal sınırları Walsh ve Ungson'un (1991, s. 61) üç varsayımına göre kurulmuştur: (a) örgütler fonksiyonel olarak çevreden gelen bilgiyi işleyen bilgi işleme sistemlerini andırırlar, bu sıfatla, örgütler, işlevsel olarak bireylerinkine benzeyen zeka sergilerler. (b) bilgi işleyerek model olan örgütler, kendi kararsızlık ve karmaşıklıklar için çevrelerindeki olayları tarayan, yorumlayan ve teşhis eden sistemlerdir ki bu adapte olucu yeteneği ifade etmektedirler. Aynı zamanda kesinsizlik (şüphe) ve güçlükler için çevredeki olayları tarayan, yorumlayan ve teşhis eden yorumlayıcı sistemlerdir. (c) bir örgütü günlük etkileşimlerle ortak bir dilin kullanımı ve geliştirilmesiyle desteklenen paylaşılmış anlamların bir ağı olarak kavramsallaştırmak.

Örgütsel zekâ modeli bir ayırım sunabilir. Seksenlerin ortalarında hatta doksanlarda, bireysel zeka, bir öğrencinin eğitim sistemi içindeki başarısını tahmin etmenin bir yolu olarak ölçülürdü. Öğrencilerin belirli sonuçlar içeren bir sistemde başarılı olmaları için belirli becerilere ve bilgilere sahip olmaları beklenirdi. Gardner'in çoklu zekâ teorisi ve Goleman'ın duygusal zekâ kavramı, bireysel zekanın, yaygın bir şekilde eğitim sistemindeki en değerli şey olarak görülen başarı kriterini ölçmesine rağmen böylesine dar bir bireysel zeka ölçeğinin, zekâyı tanımlamada yetersiz olduğunu göstermişlerdir (Gardner, 1999;Stalinski,2004, s. 55)

Zeka, bir sistemi açıklamak için başvuru olan ama kendisi kolaylıkla gözlenemeyen bir kavram olarak betimlenir. İlk varsayım, insan ile örgütsel zeka arasındaki fonksiyonel benzerlik, örgütsel zekanın tanımına götürmektedir. Örgütsel zeka, bir örgütün enformasyonu, amaç dolu, amaca yönelmiş bir biçimde işlemesi, yorumlaması, şifresini çözmesi, maniple etmesi ve erişme yeteneği olarak ifade edilebilir. Böylece, örgüt çalıştığı çevreye uyarlanabilme potansiyelini artırabilir. Bu tanım ikinci sınır koşulu somutlaştırır. (Örgütsel zeka uyarlayıcıdır.) Bireysel zeka gibi örgütsel zeka problemleri çözmek, amaçları karşılamak ve çevresel meydan okumalara etkili cevap verebilmekle ilgilidir. Üçüncü sınır koşul hakkında; örgütsel zeka, örgütsel başarı ve başarısızlıkların üstünde duran deneysel öğrenme süreci için bir açıklama sunmaktadır (Glynn ve diğerleri ,1994).

Zeki bir biçimde öğrenmek, bir örgütün doğru deneyimden kusursuz bir şekilde ve uygun bir biçimde öğrendiğini, iyi ve geçerli bilgi ile donatıldığını, örgütün daha etkili bir biçimde performans gösterme potansiyeline sahip olduğunu ima eder. Her ne kadar örgütsel zeka bireysel zekaya benzerlik taşıyorsa da bireysel zeka ile eşit orantılı değildir. Örgütsel zeka sosyal bir çıktıdır. Örgütsel zeka farklı zeka düzeylerine sahip (psikometrik ölçümlere göre) ve spesifik saha veya şartlar ve çevreye bağlı (pratik, dilbilimsel ya da sosyal zeka) farklı zeka düzeylerine ilaveten üyelerin toplanmış bilgeliğinden ortaya çıkar.

Örgütlerdeki zeki üyelerin değişimi örgütsel zekayı da etkilemektedir. Bireysel zekanın daha aşına kavramlarından farklı bir kavram. Grubun birbirine bağlı olan şartlar ve çevresi içinde grup üyeleri, grup üyelerinin tek başına gösterebileceklerine benzemeyen özellikleri ve kapasiteleri olan bir sistem oluşturarak kendi yetenek ve arzularına göre işbirliğine katılabilirler. Grup zekası, bir ünite olarak çalışan grup insanın fonksiyonel zekasıdır. (Williams and Sternbers, 1988:3561). Örgütsel zekâ, üyelerinin zekasıyla özdeş olmadığı ama bununla ilişkili olduğunu göz önüne alarak bireysel ve örgütsel zekayı ilişkilendiren mekanizmalar göz önüne alınır (Glynn, 1996, s. 1087).

Eğitimde kullanılan zekâ ölçütleri, bir yargıya varılmak istendiği veya bir bireye ya da gruba bir etiket yerleştirmek için kullanıldığı zaman problemler ortaya çıkmaktadır. Bir öğrencinin öğrenme tercihlerini anlamanın bir öğretmene başarı ya da başarısızlığı tahmin etmede belirli ölçütler kullanmaktan ziyade farklı öğrenme tarzları için daha esnek pedagojik yaklaşımlar yaratmasına imkân tanıdığı gibi örgütsel zekâyı anlamak, örgütlerin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarabilir. Örgütsel liderliğe ve örgütsel geliştirme uygulayıcısına eğitim ve uyum programlarının dizaynına odaklanmak için alan sağlayabilir (Stalinski, 2004, s. 55)

Örgütsel zeka, bir örgütün bilgi yaratma ve onu kendi çevresine stratejik olarak uyum sağlamak için kullanma kapasitesi olarak tanımlanır. Amaç olarak bireysel zekanın, bireylerde tanımlandığı şekle benzer. Zekâyı ilişkin değerlendirme yapılırken zekâ değerleri ortalama olarak (100)'e denkleştirilmektedir. Böylece (100) üzeri bir örgütsel zeka daha zeki bir kurumu gösterirken, (100) altı bir örgütsel zeka, daha az zeki bir örgütü gösterecektir (Halal ve Kull, 2007).

Örgütsel öğrenmenin bir örgütün tespit, teşhis ve davranışını istenen yönde potansiyel olarak değiştirmek ve yanlışları azaltmak, hataların düzeltilmesi sürecine dahil olabildiğinde ortaya çıktığı anlatılmaktadır. Benzer şekilde, öğrenen örgütü, örgütün üyelerinin devamlı olarak yaratmak istedikleri çıktıyı üretmek için kişisel kapasitelerini arttırdıkları bir örgüt olarak tanımlanabilir. Üretken örgütün, örgütlerin hatalarını tespit etme, teşhis etme ve düzeltmelerinde kullandıkları yöntemleri inceleyebildiği ve potansiyel olarak yeniden inşa edebildiği zaman meydana gelir. Bu nedenle, öğrenme yöntemi, örgütün ne bildiği kadar önemlidir ve her ikisindeki gelişmeler de aranmalıdır. Değişim yöntemlerinde inisiyatifi elinde tutarak ustalaşmayı ister. Bir öğrenme örgütünü oluşturmak için beş esas yöntemin gerekli olduğu söylenir; kişisel otorite, ortak ruhsal modeller, takım öğrenmesi, ortak görüş, ve sistem düşünme (EOSS, 2007).

Bireysel zeka testinin bir bireyin uzun dönem başarı durumunu tahmin etmede yetersiz olduğunun ispatlandığı gibi örgütsel başarının geleneksel ölçütlerinin de uzun dönem kalıcılığı tahmin etmede yetersiz oldukları ispatlanmıştır (Stalinski,2004, s. 120).

Örgütsel zeka, basit bir şekilde bir grubun üyelerinin tanımlanamayan veya ölçülebilen bireysel zekâlarının toplamı olmasından ziyade ortaya çıkan daha sistematik bir kültürel kavram olarak genişlemektedir (Staliski, 2004, s. 22).

2.6.3. Örgütsel zeka

Örgütsel zekayı “ bir örgütün beyin gücünün tamamını harekete geçirme ve bu beyin gücünü, örgüt misyonunu gerçekleştirmeye odaklama kapasitesi” olarak tanımlar. Örgütsel Zekanın yedi tane örgütsel bileşeni vardır. Bunlar stratejik görüş, değişme isteği, gruplaşma ve ahenk, performans baskısı, bilginin yayılması, şevk ve ortak kader'dir (Albrecht, 2003, s. 22).

Albrecht'e göre, örgütsel zekâ, bir organizasyonun sahip olduğu tüm beyin gücünü mobilize etmesi ve o beyin gücünü bir görevi başarmaya odaklama kapasitesidir (Stalinski,2004:.15). Albrecht bu kapasiteyi, bir organizasyondaki bireysel zekâların kolektif toplamı olarak tanımlamaktadır. Buna ilave olarak Albrecht, bireysel bilinç gibi organizasyon bilincinin de örgütsel davranış ve etkinliği etkileyen hem bilinçli hem de bilinçsiz tarafları olduğunu ifade eder (Stalinski,2004, s. 17).

Örgütsel zeka, teorik bir kavram olarak, örgütsel teoride giderek daha önemli bir yer kaplamaktadır. Örgütsel Zeka “bir örgütün, örgütsel sorunların çözmedeki entelektüel yetisi” olarak tanımlanmaktadır (Simic,2005, s. 12). Buradaki odak noktası insanın ve teknik yeterliliklerin sorunların çözümünde bir araya gelmesidir. Tam olarak, örgütsel zeka örgütsel sorunlarda bilginin, deneyimin, bilincin ve anlayışın toplu halini kapsar.

Örgütsel zeka, örgütlerin hedeflerine göre hareket etmeleri, bilgi tabanı yaratmaları, bilgiyi ulaşabilir yapmaları, doğru davranışlar seçmeleri ve bu hareketleri gözleme ve yönetmeleri için örgütlerin sahip oldukları yeteneklerin toplamıdır (Minch 1996). Bir örgütün, çevreyi şekillendirmek ve değiştirmek, hedefleri ve sahip olduğu yeteneklerine bağlı olarak kendi çevresine uyum sağlama becerisidir (Weber et.al.1996; Erçetin ve Demirbulak,2002).

Albrecht (2003) örgütsel zekâyı bir örgütün kendi çevresi içinde öğrenme, adapte olma, değişme ve büyüme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Muhtemelen örgütsel kültürün doğası ve tanımı üzerine bir mutabakatın sağlanamamış olmasından dolayı örgüt kültürünün bir boyutu olarak “intelligence write large” gibi tanımlamalar yapmayı bırakmıştır. Albrecht çalışmasında örgütsel zekânın yedi boyutunu tanımlamıştır (Stalinski,2004:120):

- Stratejik vizyon; böyle bir vizyonu şekillendirme ve geliştirme yeteneği
- Değişim arzusu
- İş birliği yapma ve uyum; yapı ve stratejiyi destekler
- Performans baskısı; başarmak için ortak güdü
- Bilgi yayılımı; geçirimli bilgi alışverişi
- Kalp; ortak enerji ve teşebbüs
- Ortak kader

Örgütsel zekaya ilişkin olarak iki farklı yaklaşım vardır.

1. Bir süreç olarak örgütsel zeka,
2. Sürecin sonucu ya da sürece karşılık konumda bulunan örgütsel zeka.

(1) Süreç olarak örgütsel zeka, bir örgüt içinde insan zekası ve teknik zekanın etkileşimli, bir arada ve karmaşık işbirliğini tanımlamaktadır. Örgütsel zekanın etkileşim boyutu, kurumdaki insanlar arası, insanlar ve teknik unsurlar arası, hatta teknik unsurların kendi arasındaki etkileşimi ifade eder. Bilginin toplanması hiyerarşik

olarak yer alır ve bireysel, grup ve örgütsel seviyede bilgiyi kapsar. İşbirliğinin, süreç olarak örgütsel zekanın üçüncü boyutu olarak, kendinden önceki iki boyutu (etkileşim süreci ve bilgi toplama süreci) ortaya çıkarması dolayısıyla merkezi bir önemi vardır.

Örgütsel zeka; bir süreç olarak beş tane temel unsur ya da parçayı kapsar. Bunlar; (Simic,2005:14).

- Örgütsel hafıza; olayları, durumları, başarılı ve başarısız hamleleri biriktirme (saklama), ayrıca gerekirse hatırlama becerisini tanımlar.
- Örgütsel bilinç; esaslarına yönelme fırsatı veren örgütsel görüş ve anlayış becerisini kapsamaktadır.
- Örgütsel öğrenme; örgütsel hafızada depolanan bilginin anlık kullanım becerisi ve geçmişte kazanılan temel deneyimleri öğrenmeyi ifade eder. Öğrenme standart dışı durumlardaki davranışta ve bu durumlarda hareket ederken yeni yöntemler deneme olarak düşünülmektedir.
- Örgütsel iletişim; örgütsel iletişim verilerin, bilgilerin ve bilincin örgütteki kişilerin ve teknik unsurların arasında ve birbiri içinde tamamen değişimini içerir.
- Örgütsel sonuç; örgütsel sonuç, problemleri önlemeyi, üstesinden gelmeyi ve çözmeyi içerir.

(2) Sürecin sonucu ya da sürece karşılık konumda bulunan örgütsel zekâ; bilginin yapılanmış, sentez edilmiş, amaç-odaklı olarak toplanmasını ifade eder. Bu kavram, uygun örgütsel sorunların çözümü için kullanılan bilgi sistemlerinin becerilerinin güçlendirilmesi gerektiğinde oluşturulmuştur (Simic,2005, s. 15).

Örgütsel zeka, bir örgütün bilgi toplama, yenilik yapma, bilgiyi oluşturma, ve ürettiği bilgiye dayanarak etkili bir şekilde hareket etme kapasitesini gösterir. Örgütsel zeka örgütteki içsel bilgiye dayalı kapasiteyi ifade eder. Bu kapasite; bilgi, örgütün hızla değişen veya oldukça rekabetçi ortamındaki başarının temelini oluşturur. Örgütsel bilginin bu gelişimi ve gücü bazen bilgi yönetimi olarak adlandırılır (EOSS, 2007).

Öğrenen örgüt için, örgütsel zeka, o örgütteki her bir bireyin bilgisinin toplamından daha büyüktür. Örgütsel zeka örgütteki içsel tarihi bilgiyi ve örgüt üyeleri arasındaki işbirliğinden ortaya çıkan üretken zekayı içerir. Örgütsel zeka, örgütün rekabete dayalı avantajıdır (EOSS, 2007).

2.6.4. Örgütsel zekâ neden önemli?

Örgütsel zekâ, örgütlerin ihtiyaç duyduğu ve kullandığı, sahip olduğu tüm becerilerin birleşimidir. Bu beceriler; değişikliklere uyum sağlayabilme, tepkide çabuk olma, esnek ve rahat olabilme, örgütün açık fikirli olması, hayal gücünü kullanabilmesi, yenilenebilir olmasıdır. Sözü edilen becerilerin kullanımı, uygun bir şekilde yapılmış ve işleyen örgütü, etkin yönetimi ve etkin insan kaynaklarının kullanımını, etkili unsurları, teknolojiyi, bilgiyi ve örgütsel öğrenme becerisini gerektirir. Bununla birlikte 20. yüzyılın sonlarına doğru iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, bilim öğretme ve öğrenme gibi alanlarda yapılan çalışmalar yoluyla kaçınılan sonuçlar yoğun tartışmalara yol açmıştır (Erçetin ve Demirbulak, 2002).

Albrecht (2003, s. 22) bu inancın örgütsel zekâyı etkilediğini düşünmektedir. Bu inancın, çalışmalarından iki sonuç çıkararak bilimsel yönetimin babası, Taylor'a dayandırılabilceğini ileri sürmektedir. İlk sonuç, çalışma prosedürleri verimsiz bir şekilde planlanmıştı, ikinci sonuç ise, ücretli işçilerin asıl motivasyonu mümkün olan en az işi yapmaktı. Ayrıca, Taylor şunu da belirtmiştir, 'Pek çok yönetici halim selim işçiler ister. Değer katabilecek yüksek motivasyonlu çalışanlar isteme konusunda atıp tutarlar ancak ayrıntılar söz konusu olduğunda, gerçekte, itaate değer verirler. Pek çok yönetici kendilerinden aşağıdaki akıllı insanlar tarafından tehdit edilirler.' Öyle görünüyor ki Taylor yöneticilerin çalışanlarını az düşünme eğilimini fark etti ve kendi de buna inandı. "Zeki insanlar bir kurumda toplandıkları zaman toplu aptallığa meyilli olacaklardır." O, aptallığın öğrenilebildiği gibi akıllılığın da öğrenilebildiğine inanır.

Örgütsel zekâyı ve onun doğasını anlamak, liderlik ve örgütsel gelişim profesyonellerine örgütün devamını sağlama hatta örgütün kendisinin de dâhil olduğu çevreyi geliştirme ve hedeflerine yönelik etkili örgütsel müdahaleleri uygulama yeteneklerini değerlendirebilmelerine olanak tanır (Stalinski,2004, s. 55).

I.Q.'nun kişi başarısındaki farklılıkları ortalama yüzde elli oranında hesapladığı bulunmuştur ve bence bunun aynısı O.I.Q için de geçerlidir. Ortak performansın aşağı yukarı yarısı bir şirketin değişime ve güçlüklerle akıllı karşılık verme kabiliyetine bağlanabilir. Geri kalan yarısı dinamik etmenlerle, yani liderlik, strateji ve çevresel koşullarla belirlenecektir.

İnsanlar, bir çok nedenden dolayı, başarı için zekalarını kullanamayabildikleri gibi örgütler da iyi liderleri, akıllıca stratejileri ve uygun koşulları olmadığı sürece zekalarını bazı durumlarda kullanamayabilirler (Halal,2006).

En karmaşık ve gelişmiş açık sistemler (insanlar ve kendi sosyal sistemleri) kapasitelerine kendi öğrenme değerlerini sorgulama yeteneğini de eklemiştir. İnsanlar eşsiz bir şekilde kendi değerini sorgulama yeteneğine sahiptirler. Buna ilaveten, işletme normları ve bu değerleri temel alan kendi oluş ve iş yapış yöntemlerini sorgulama yeteneğine de sahiptirler. İşletme normlarının uygun olup olmadığı sürecine yönelik ek sorgulama aşaması devamlı büyüme ve yüksek sürdürülebilirlikle sonuçlanan başarılı ve devam ettirilebilir öğrenme için kritik bir içerik oluşturmaktır (Stalinski, 2004, s. 55).

Örgütsel hafıza ve uyumlu davranış gelişimini kullanarak çevreyi algılama ve yorumlama; çerçevesinde, çevreye duyarlı olmayı gerektiren bir öğrenme sürecidir. Yukarıda bahsi geçen tanımlara dayanarak örgütsel zekânın varlığını ve işlevini devam ettirebilmelerine olanak sağlayan becerilerin tümü olduğu söylenebilir. Birbiriyle bağlantılı beceriler aşağıdaki gibidir.

- Çabuk hareket ve karşı tepki
- Değişen durumlara uyum
- İşleyişte esneklik ve rahatlık
- Sezgili ve öngörülü olma
- Yeni fikirlere açık olma
- Hayal gücünü kullanabilme
- Yenilenebilir olma (Erçetin, 2001)

Bu becerilerin kullanımı, doğru bir örgütsel yapılanma ve fonksiyonel olma ve insan kaynaklarının, duygularının, teknolojilerinin ve bilginin yönetimi ve örgütsel öğrenmeyi gerektirmektedir.

Örgütsel zeka, örgütlerin bilinç yaratma ve o bilinci stratejik olarak çevrelerinde ve pazarlarında kullanma kapasiteleridir. Örgütler eskiden; görevler, ürünler, çalışanlar, kar merkezleri ve süreçler topluluğu olarak görülürken, günümüzde; giderek bilgiyi yönetmek üzere tasarlanmış akıllı sistemler olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Uzmanlar; örgütlerin, öğrenme sürecine hepsiyle beraber mantıklı karar verebilmek için kullanılan sezgisel bilginin şifrelenmiş şekliyle, bilgisayar ağlarına yüklenmiş

anlaşılması güç bilgi ile ve çevreden ayıklanmış olan bilgi ile katıldıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu karmaşık süreç birbirine zıt bilgi sistemleriyle çok büyük sayıda insanı kapsadığı için örgütsel zekâ, kurum üyelerinin bir alanda toplanmasından çok, daha geniş bir sistem olan örgütün kendi zekasıdır (Halal,2006).

Halal (2006) yaptığı bir araştırma ile insan zekâsını tanımlayan yaklaşımla aynı olacak şekilde kapsamlı ve etkili bir bütün olarak örgütsel zekâyı tanımlamıştır. Kişinin sorun çözme yetisi birçok etkenden oluşmaktadır. Örneğin: “duygusal zekanın” daha geleneksel bir kavram olan “mantıksal zeka”ya bağlanması gibi. Aynı şekilde, örgütsel zekâyı birçok alt yapı tarafından oluşturulan sorun-çözme yetisi olarak tanımlamaktadır.

Albrecht, bir kişinin bireysel seviyede güçlü yönleri tutunup zayıf yönleri geliştirmeye çalışarak, bilişsel beceriyi geliştirebileceğini ifade etmektedir. Aynı şekilde örgütler de kendi var olan güçlü taraflarını tamamlamak için bilgiyi, beceriyi, hatta kültürel değerleri anlaşılır bir şekilde entegre etmek için kullanabilirler. Osborn (1997) farklı değerlerin, becerilerin ve bilgilerin entegrasyonunu sağlıklı örgütsel kültürlerin tasarımında ve gelişiminde desteklemektedir (Stalinski, 2004, s. 55).

Kültürleri yakınlaştırmak ve ulusal sınırlar ötesine ulaşmak için interaktif ağlar kurulmaktadır. Bu olaylar hem birbirinden ayrı hem de eşzamanlı olarak yaşanmaktadır. Herhangi bir alanda meydana gelen bir gelişme diğer alanları da etkilemektedir. Bu değişiklik süreci sistemi karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle, molekül parçalarından insanlara, insanların oluşturduğu toplumlardan, yapılanmalara ve örgütlere yaygınlaştırılmış bir evrim yaşanmaktadır. Doğal ve yapay, sanat ve teknik, kültür ve uygarlık birlikte evrime uğramakta ve yeni bir bütün içinde yeniden şekillenmektedir. Bu süreçte, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, öğrenen, uyumlu, gelişen, karmaşık sistemler olarak düşünülen bir yaklaşıma dayalı olmaları gerektiği görülmektedir. Bu yüzden örgütler, yaşayan organizmalar ve kendi kendine uyumlu, kompleks sistemler olarak kendi zekalarını kullanmalı ve geliştirmelidir.

Tüm örgütlerin özellikle de okulların, birer makine değil insan toplulukları olduğunun farkında olunması, onların varlıklarını sürdürmeler için gereklidir. Yaşayan varlıklar daima soru sorarlar; niçin buradayım? Ben veya biz hayata nasıl katkıda bulunabiliriz (Senge, 2000, s. 58).

Teknolojinin sürekli gelişmesinin sonucu olarak çalışma koşulları da buna bağlı olarak sürekli değişmektedir. Bu durum, bireysel zekâyı konuşmak yerine örgütsel

zekâyı konuşma trendinin yükseldiği anlamına gelmektedir. Bu durum, bireylerden bir takım halinde çalışmaları, sahip oldukları beceri ve yeteneklerini kullanmaları ve paylaşımlarının isteneceği anlamına gelmektedir. Bu paylaşım ve karışımından örgütsel zekâ çıkar. Bu aynı zamanda sınıfta bizim birlikte öğrenme ve takım çalışmasını geliştirmemiz gerektiği anlamına gelmektedir ki bu takım çalışması öğrencilerin ortak bir sonuç elde etmek için birlikte çalışma isteği ve becerisini mümkün kılacaktır. Burada varılan sonuç; öğrenen için kendi toplumu ve kültüründe değerli olan bir şeyin üretilmesi ya da yaratılması sürecinde öğrenenin gerçek anlayışını gösterebilmesidir (Tsai, 2001).

Örgütsel zeka kavramı, okulların hem dinamik hem de organik doğalarını yansıtan örgütler olarak ele alan yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Gardner'ın (1983) çoklu zeka kuramı okulları iyileştirmek için, örgütlerin doğasıyla ilgili yeni düşünceler ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, eski geleneksel çizgisi olan okullara çok değişik bir bakış açısı getirmektedir. Birbirine destekli kullanıldığında bir okulun hedeflerini başarıyla ulaşabilme kapasitesine sahip olmasını mümkün kılan dokuz zeka türünü tanımlıyor. Bu önermenin amacı var olan okul geliştirme çabalarına başkaldırmak değil, okul yönetimi için sırayla uygulanan süreç ve amacıyla bağlantı kurmak için yeni bir bakış açısı getirme ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

2.6.5. Örgütsel zekâ ve örgütsel etkililik

Yönetimde etkinliğin, insan kaynağına dayalı bir örgütsel yetenekle, örgütsel performansı artırmanın, üründe ve kalitede gelişimin sağlanmasının ve hızlı değişimin belirleyiciliğinde olan pazarlarda işletmelere rekabet gücü kazandırmanın fırsatlarını sunan yönetim biçimlerinin tümü olarak tanımlanan ve nihai olarak iş sonuçları ve verimlilik üzerine etkisi vurgulanan kültür kavramının temel düşünce eksenine oluşturduğu görülmektedir. (Sabuncuoğlu, 2001, s. 60) .

Hoy, Tarter ve Bliss (1990.akt.Glynn,1996)'e göre etkinliğin bağımlı ölçümü öğrenci başarısı olmamalıdır. Araçsal ve anlamsal çıktılar, okula katılan her olayı betimlemelidir. Bunlar, öğretmenler, öğrenciler, okul müdürleri ve toplumdur. Öğrenciler için okula gelmeme, okuldan atılma oranları benlik kavramı okulda özdeşleşme, okula ve öğretmenlere karşı tutum iyi bir vatandaş olma okul etkinliğinde

kullanılan değişkenleri olabilir. Okul m¼d¼rleri için ¼ğretmenlerin bağlılığı, doyum, okulla ¼zdeşleşme, çatışma yakınmalar, stres, yararlı ¼ğrenci ve personelin desteği, okul m¼d¼r¼n¼n etkililiğinin belirlenmesinde aday olabilir. ¼ğretmenler; için işe gelmeme, güven, bağlılık, moral, yararlı ¼ğretim, doyum, benlik, ¼ğrencilere karşı tutum, ¼ğretmen ıktıları için ¼nemli değişkenlerdir. Toplum için okullara destek, ailelerin katılımı, toplumun doyumunu, okullarla toplumun gurur duyması, okullarla ilgili toplumda çatışma, olası etkililik ¼l¼mleri olabilir. İklim ve sağlık ¼rg¼tlerin içsel işlevlerinin belirleyicidir. Bunlar ¼ğretmenlerin ¼ğrencilerin ve y¼neticilerin etkileşimiyle sınırlıdır. İklim ve sağlık arasındaki ilişki tek y¼nl¼ değil karşılıklı birbirlerine bağlı ilişkilendir. Okul ıktıları ile iklim ve sağlık ¼l¼mleri arasındaki ilişki doğrusal değildir. ¼ğretmenlerin ¼zellikleri sınıflardaki ¼ğrenci sayısı ¼ğretim ve y¼ntemleri ¼ğrenci başarısına etki ederler. ¼ğrencilerin kendileriyle birlikte okula getirdikleri becerileri ve tutumlar ıktıları etkiler (Karslı, 2004, s. 39).

Bilgi ağı, ¼rg¼tler ağı olarak tanımlanmaktadır. Bilgi ağında uluslararası işletme ¼rg¼tleri devletlerin bile edinemedikleri bilgileri sahip olan bilgi merkezleri durumuna gelmiştir. 21. Y¼zyılda ¼rg¼tlerin, bilgi tabanlı duruma gelmeleri, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin ¼retime girmesi ¼rg¼t yapılarında ¼nemli ¼l¼de d¼n¼ş¼mlere neden olmuştur. Hiyerarşik yapılı geleneksel ¼rg¼t yapılarından oval modelleri doğru gerçekleşen bu d¼n¼ş¼m ile katılımcı y¼netim anlayışı yaygınlaşmakta, ¼rg¼tsel kademe sayısı azalmakta ve bilgi çalışanları ¼nem kazanmaktadır. Bu bağlamda, ¼rg¼t¼ s¼rekli değişimleri uyumlaştıracak kapasite yetenek ve proseslerin yapılandırılması gerekmektedir. Dolayısıyla 21. y¼zyıl ile birlikte ¼rg¼tlerin temel sorunları icra ettiği işlevler değil, işlevleri nasıl yerine getirdiği noktasında yoğunlaşacağı savunulmaktadır. Bilgi ağı ¼rg¼tlerinin piyasada yapısı, rakipler y¼netim stratejileri ve teknoloji d¼rtgeni ile biçimlenen k¼resel rekabet ortamında en temel ¼rg¼tsel amaçları ¼st¼n m¼řteri hizmetleri standartlarını ileri ¼rg¼tsel etkinlik d¼zeyine ulaştırmaktır (¼ğ¼t, 2001, s. 89).

Unruh ve Turne'ye g¼re (1970, akt.Aydın,1993:32) bir ¼rg¼t¼n y¼ksek moralli olması güven içinde, korkusuz, verimli ve ¼rg¼te iten bağlı kimselere sahip olması ile doğrudan orantılıdır. D¼ř¼k moralin belirtileri olduğu gibi y¼ksek moralinde belirtileri vardır.

Bu belirtiler:

- 1) İş birliği yapmayı isteklilik
- 2) Toplantılara ve etkinliklere kalmada isteklilik
- 3) Başkalarına yardım etmeye hazır olma
- 4) Kendini geliştirme girişimlerde bulunma
- 5) Öğretimi coşku ile yapma
- 6) Öğretimi coşkun verici bir serüven olarak görme ve anlama
- 7) Öğrenciler için özgün öğrenme amaçları yaratma
- 8) Sorunların çözümü doğrultusunda da denemelere girişme
- 9) Meslek arkadaşları ile olumlu ilişkiler içinde olma olumlu düşünme
- 10) Yargılarda nesnel olmaya çaba harcama
- 11) Grupla bütünleşme ben benim sözcükleri yerine; biz, bizim sözcüklerini kullanma
- 12) Sorunlara olumlu yapıcı ve yardım edici bir tutumla yaklaşma
- 13) Başkalarının başarılarından ve ödüllendirmelerinden haz ve mutluluk duyuma
- 14) Bireylerin birbirlerini hem özel olarak hem de toplum içerisinde övmeleri ve gerektiğinde savunmaları
- 15) Görüşlerini başkaları ile paylaşma
- 16) Okulu her fırsatta övme
- 17) Yardımcı hizmetleri etkili bir biçimde kurma
- 18) Rehberlik için denetime başvurma.

Yönetimde etik üç grupta incelenmiştir. Bir grupta, kişisel uygulamalar ve ahlaki sorunlar başlığı altında yöneticilerin yaşadığı, ancak kişisel doyum veya çıkar sağlayan etik seçimleri yer almıştır. İkinci grup; mesleki eylemler adı altındaki mesleki konulardaki etik tercihleri yer almaktadır. Bu gruptaki etik sorunları kısa dönemlidir. Sorunlar bir karar alınıncaya kadar yoğunlaşsa da karardan belli bir süre sonra kabullenme yoluyla ortadan kalkarlar. Üçüncü grupta ise yönetim otorite ve erkinin kullanılmasına ilişkin etik kurallara yer verilmiştir (Karlı, 2004, s. 87).

Okul yöneticisinin ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı ve destekçi olması sürece önem veren bir yaklaşımdır. Süreç odaklı yönetim, araçlar ile

amaçlar, değerlendirme ile amaçlar arasında köprü kurar ve insanların önyargısız olarak büyük resmi görmelerini sağlar.süreç odaklı yönetim anlayışında okul;

Öğrenme ve öğretme etkinliklerinin sağlıklı bir şekilde yürümesini sağlayacak disiplini tesis eder, öğretmen ve diğer paydaşların zamanlarını etkili kullanmalarını sağlar, okulu yeteneklerin keşfedilip geliştirildiği, öğretmenlere yeteneklerini kullanma ve geliştirme fırsatının verildiği bir yer haline getirir. Öğretmen ve öğrenci katılımını sağlar, öğrencilere sporda bilime, müzikten liderliğe kadar bir alanda kendilerini ortaya koyma fırsatı verir, etik değerlerin koruyucusu ve savunucusu olur, iletişim kanallarını sonuna kadar sağlıklı olarak kullanır (Özden,1998, s. 115).

Yeni fikirler üretme sınırları zorlar. İcatlar beklenmedik, sürpriz ve hatta saygısız zihinsel bağlantılar sonucunda ortaya çıkar. İcatlar, örgütün değişik kısımlarının ve diğer örgütlerle ve birbirlerine intibaklarıyla gerçekleşir. Örgütler kendilerini duvarlar arasına hapsettikçe insanların yeni bir şeyler denemek için kutuların dışına çıkma ihtimali azalır. Çalışanların zihinlerinin hem örgütleri içindeki hem de örgütlerdeki kaynak ve fırsatları değerlendirmeye açmaya teşvik etmek liderlere kalmaktadır (Kanter,1996: 98, akt.Özden,1998, s. 121).

Etkili okulun örgütsel kapasitesi sadece yetenekli, iyi yetişmiş öğretmenlerle sağlanamaz. Okul yöneticileri, öğrencilerin okulda bulunmasının temel gayesi konusunda netlik ve görüş birliği sağlamak zorundadır. Bu uzlaşma okuldaki tüm personele ortak sorumluluk yüklemeli ve öğretmenlere sınıflarında rehberlik edebilecek kadar açık ve net olmalıdır.Ancak bu uzlaşma öğretmenlerin alternatif fikirleri deneyebilecekleri ve farklı uygulamaları tartışabilecekleri kadar da esnek olmalıdır (Newmann, ve Wehlage,1995. akt.Özden,1998, s. 146).

21. yüzyılın ilk çeyreğinde örgütsel gelişme ve etkilik için insan kaynakları iş gören özellikleri ve bunların geliştirilmesi daha da önem kazanmıştır. İnsan kaynağı ve iş görenlerin örgüte etkileri düşünce ve davranışları ile olmaktadır. Bu davranışlar örgütsel etkinlik ve verimliliği etkilemektedir (Titrek ,2007:99). İş gören örgüte, yaşamdan edindiği deneyimler ve okullarda geliştirilen bilinçli yeteneklerle donatılmış olarak gelmektedir. Yeterlilikleri iş görenlerden bu yeterliliklerini örgütsel amaçları doğrultusunda davranışa dönüştürmeleri beklenir. Bu davranışlar örgüt içerisinde bireysel olmasına karşı gruplarla etkileşim ile şekillenmektedir

En temel katılım; örgütün amaçlarına değerlerini ve kültürüne bireyin bağlanmasıdır. İkinci düzeydeki katılımı işlevsel takımlardaki yüz yüze iyi iş ilişkilerde oluşturmaktadır. Üçüncü katılımı düzeyi bilgiyi genişletmek ve karmaşık iş bölümlerinin veya stratejik iş birimlerinin işlevlerini eş güdülemek için kullanması gereken karmaşık bilgi veya veri sistemleri bulunduğu grup veya bölüm düzeyidir (Karşlı, 2004, s. 126).

Yukarıda sözü edilen dönüşümlerin gerçekleşmesi öncelikle örgüt kültüründe de bazı dönüşmeleri gerektirmektedir. Örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu değerler, inançlar, törenler, saygılılar, ideolojiler, normlar ve simgeler bütünüdür. Paylaşılan anlamlar bütünü veya örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi paylaşılan inanç ve değerler örgüt; bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar biçiminde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, grubun üyelerini yansıtmaktadır. İki yaklaşım farklı iki ayrı entelektüel gelenekten gelir (Karşlı, 2004, s. 37).

Yöneticilerin bir sorunla ilgili insanların duygularını anlama bunların ifade edilmesine sağlama geçerliliklerini kabul etme ve sorunu olan kişinin kendi duygularıyla barışık olmasına yardım etme konusunda yetersizlikleri sorunları etkili bir şekilde çözenin önündeki en büyük engellerden biridir. Sorunu olan kişinin bakış açısından dinleme ve dinlerken kendi duygularımızı askıya alma öğrenilmesi gereken önemli bir etkindir (Karşlı,2004, s. 160).

Örgüt yöneticilerinin, etkili örgütsel süreç için, paydaşların duygularını anlama, bunları ifade etmesini sağlama, gerçekliklerini kabul etme, sorunu olan paydaşın kendi duyguları ile barışık olmasına yardımcı olma, kendi duygularını askıya alabilme ile olabilir, sorunu olan paydaşı dinleme ve dinlerken askıya alma öğrenilmesi gereken bir etkinliktir. Karşlı' ya (2004, s. 160) göre bu süreç;

- Çoğu kişi gerçekten dinlemez ve başkalarının sorunlarını kendi duyguları kendi duyguları ve tepkilerine göre çözmeye çalışır.
- Önemli olan söylenen şeyleri karşıdakinin yerine kendine koyarak onu anlamaya çalışmaktadır.
- İyi dinleme sorunun çözümünde iş birliği için gerekli ilişkiyi kurar, sorunu olan kişiye de bu sorunu daha açık görebilmesi için fırsat verir.
- İyi dinleme sorun çözme sürecinin her aşmasında kullanılabilir.

- Sorun çözüme dışında iyi dinleme; Karşıt fikirlere olan insanların kendilerini yerini koyup onların duyguları ile düşünmeleri sağlayarak sorunların çözümünü kolaylaştırır.
- İyi dinleme bol bol pratik yapmayı gerektiren bir beceridir.

Kull ve Halal'a (1998, akt. Erçetin, 2004, s. 47) göre örgütsel zekayı kullanmanın yararları; yöneticiler ve paydaşlar, tüm örgütsel sistemin proaktif yeteneğini değerlendirebilir, örgütün çevre ile ilişkilerinin örüntüleri anlaşılabilir, örgütün zayıf ve güçlü yönleri tanımlanabilir. Alt sistemlerde ve bütünde bilgi yaratma ve yaratıcılığı besleyen öneriler gelişebilir, liderlik gibi dinamik faktörler yoluyla sağlanabilecek kazanımlar artırılabilir.

2.6.6. Örgütsel zekâ nasıl geliştirilebilir?

Kendi kendini yöneten başarılı organizmalar büyümek ve istikrarlı kalabilmek için öğrenme kapasitesine sahiplerdir. Morgan'a göre (1998)

Kendi kendini yönetmek için, öğrenen sistemlerin;

- 1- Çevrelerinin önemli yönlerini sezmeleri, gözlemlenmeleri ve tarayabilmeleri,
- 2- Bu bilgiyi, sistem davranışlarını yöneten işletme normlarıyla ilişkilendirebilmeleridir,
- 3- Bu normlardaki önemli sapmaları tespit etmeleri ve
- 4- Tutarsızlıklar tespit edildiğinde düzeltici operasyonların başlatması gerekmektedir.

Bu 4 şart gerçekleştirilirse, sistem ve çevresi arasında sistemin değişiklikleri algılamasına ve uygun cevapları vermesine izin veren devamlı bir bilgi alışverişi yaratılmış olur. Bu şekilde, sistem zeki ve kendi kendini yöneten bir şekilde işlemiş olur (Morgan, 1998, s. 77–78; Stalinski, 2004, s. 58).

Örgüt içinde yapılacak bazı düzenlemeler ile örgütsel zeka geliştirilebilir. Bunu gerçekleştirmenin bir çok yolu ve sonucunda elde edilecek bir çok yararlar vardır. Örgüt muhtemelen kısa dönemde başarılı olur ve uzun dönemde hayatta kalarak gelişme için daha fazla umuda sahip olacaktır. Personelin morali muhtemelen yükselecek ve bireysel çalışmalar; kendini geliştirme ve sorumluluklarını yerine getirme için daha fazla çaba

olacaktır. Daha geniş sosyo-ekonomik sistemde zeki örgütler daha fazla refah sağlayacaktır (Velyard Project, 2006).

Burada yer verilmesi gereken bir kavram da örgütsel aptallıktır. Parkinson (1996) kavramı şöyle tanımlamaktadır. Eğer bir kurumda bireysel beceriler saklanıyorsa, orada örgütsel bir aptallık vardır. Albracht (2001) bir kurumda zeki insanların kuruma yerleşmiş olan düşünme ve davranış şekilleri yüzünde akılsızca davranabilmelerini ifade etmektedir. Örgütsel aptallığın, kaynakları ziyan etmeye, çelişiklere, hataların tekrarına, başarısızlığa ve sonuç olarak örgütün zarar görmesine yol açan bir çeşit düşünme ve hareket şekli olduğu söylenmektedir (Erçetin,2002, s. 46)

Örgütsel zekanın geliştirilmesi için öncelikle onun önündeki engellerin kaldırılması gereklidir. Bunun için özellikle örgütsel aptallık kavramı üzerinde durulmuştur. Her örgüt kendi aptallık biçimine sahiptir. Aptallar hata yapmaz. Onlar onu tekrarlar. İnsanların çoğu zeki ve yaratıcı doğar.Bu zeka ve yaratıcılığın çoğu biz okuldan ayrılmadan kaybolur.Ama hayatın içinde yeniden keşfedilir.Bu sebeple kişisel gelişim üzerindeki odak nasıl daha zeki ve yaratıcı olunur? Değil, içimde gömülü olan zeka ve yaratıcılığa engel olan blokları nasıl ortadan kaldırabilirim? dir. Psikanalistler, kişilerin davranış ve ilişkilerindeki saklı tekrarları gözlemler.Benzer biçimde,örgüt içinde yaratıcılığa ve zekaya olan engellere de bakabiliriz.Burada aptallık, kendisini bir tür tekrar içinde açıkça gösterirler (Velyard Project, 2006).

Glynn, (1996) örgütsel zekanın örgüt içinde oluşumu ve işleyişine ilişkin iki temel model ortaya koymuştur. Bunlar; (1) toplanma modeli, (2) düzeyler arası model ve (3) bu iki modelin bir arada olduğu dağıtılmış model.

1. Toplanma Modeli. Toplanma, bireysel üyelerin zeki örgüt olmak için birikmesi sonucu oluşur. Örgütteki tüm bireylerin hep birlikte ürettikleri ortak zekadır.
2. Düzeyler arası model ise bireylerin zekaları örgütsel zeka olarak dönüştürülmesi ve bir sisteme bağlanması vasıtasıyla oluşur. Örgüt yapısı burada belli zeka işlevlerinin oluşmasını sağlar.
3. Dağılmış etkiler, örgüt üyelerinin etkileşimde bulunduğu ve meşgul olduğu düşünce ve aksiyonun kalıplarının yapılaşmış kalıpların içerisine katılmasıyla oluşur. Bu mekanizmanın her birisi bir kavramsal varsayımlar

takımı üzerine inşa edilmiştir. Burada örgütsel zeka örgüt yapısı ile uyumlu ve işlevsel hale getirilmiştir.

Tablo 1. Toplanma ve Cross-Level Modellerinin Öncülleri ve Doğurguları

Modeller	Kurumsal Varsayımlar	Ölçümler	Ölçümlerin Avantajları	Ölçümlerin Sınırlılıkları
Toplanma	Üyelerin zekâsı örgütün zekâsı olarak toplanır. Örgütsel zekâ, onun üyelerinin bir fonksiyonu olarak değişir. Bu, zeki üyeleri olan örgütler daha zeki örgüt olacaklar demektir.	IQ testi gibi standartlaştırılmış ölçüm araçlarıyla doğrulanmıştır. Örgütsel zeka toplam olarak, ortalama olarak ya da maksimum bireysel zeka olarak değerlendirilebilir.	Standartlaştırılmış ölçüm araçları kullanılarak kolayca hesaplanır. Psikometrik olarak sağlıklı sonuçlar elde edilir.	Sınırlı uygulama ve geliştirilebilir; zekâ düzeyi, zeka türünün üzerinde vurgulanır.
Cross-Level Model	Bireysel zeka örgütsel zeka olması için örgütsel sistemler transfer edilir ve şifrelenir. Daha fazla ve daha iyi difüzyon ve kurumsallaştırma mekanizmaları olan örgütler daha zeki olacaktır.	Zekayı transfer eden ve kurumsallaştıran, etkililik ölçümleri (Roller, iletişim sistemleri, teknik ve uzman bilgisayar desteği, sosyal ve politik etkiler, sosyal etkileşim, ağlar, güç ve otorite faktörleri)	Sosyal psikoloji etkileri ile örgütsel zekanın gelişmesini etkileyen mekanizmaları zapt eder.	Değerlendirme si daha zor ve karmaşıktır. Tüm örgütler için çoklu mekanizmanın çalışmasını gerektirir.

Örgütsel zekayı geliştirmek için ortaya konan farklı yaklaşımların, farklı biçimlerde ama aynı temel düşünceler üzerine kurulduğu belirtilmektedir. Örgütsel zeka birçok farklı açılarından geliştirilebilir ve sizin bunlardan hangisinin sizin örgütünüz için iyi bir başlangıç noktası olduğuna karar vermeniz gerekmektedir. Bazı durumlarda disiplinler arası yaklaşımlar uygun olacaktır ve geliştirme hareketi aynı anda değişik cephelerden başlatılır. Diğer durumlarda tedbir, disiplin manidar yararlar sunabilecektir.

Örgütsel zekanın geliştirilmesi için aşağıdaki süreçler üzerinde durulması gerekmektedir (Velyard Project, 2006).

- **İletişim stratejiler:** Bilhassa çok alt gruplar arasında,örgüt çapında anlam ve niyetlerin başarıyla paylaşılma derecesini açıklar. Örgütün hissedarlar ile konuşmasının derecesini ve hissedarların ona söylediklerini duyma derecesini açıklar.
- **Grup dinamikleri:** İnsanların nasıl birlikte çalıştıklarını açıklar.Örgütü oluşturan takım ve grupların psikolojik yapılarını ve süreçlerini açıklar.
- **Bilgi yönetimi:** Örgüt içinde, düşüncelerin, bilginin ve entelektüel varlığın nasıl geliştirildiğini, yayıldığını ve plana göre yerleştirildiğini açıklar.
- **Süreç geliştirme:** İş süreçleri ile örgütün amaçları ve değerleri arasındaki uygunluğu ya da uygunluğun yokluğunu açıklar. Hangi iş süreç gelişiminin dış müdahalelere bağlı olma derecesinin ya da öğrenme sisteminin içine entegre edilip edilemeyeceğini açıklar.
- **Risk yönetimi:** Örgüt içindeki bireylerle grupların görevin meydana okuma ve şüphelerinde yüzleşme ya da onlardan kaçma boyutunu açıklar.
- **Sistem yatırımı ve değerlendirme:** Yeni ve önerilmiş teknolojinin maliyetleri, karları ve risklerinin sistemlerin ve çevrelerinin(fiziksel,çevreler dahil olarak) örgüt içinde ve dışında nasıl çalıştığını açıklar.Bir taraftan IT ile mal yatırımı ve diğer tarafta örgüt amaçlarıyla değerleri arasındaki uyumu (ya da uyum yokluğu) açıklar.
- **Teknoloji yönetimi:** Yeni teknoloji ve sistemlerin örgüt tarafından nasıl yürütüldüğünü ve kullanıldığını açıklar.İnsan sistemleri ve teknik sistemler arasında uyumu veya uyum eksikliğini açıklar.

Anonim şirketler; çalışanlarına, müşterilerine, satıcılara ve diğer ortaklara mesafeli veya sertse, iletişim kanalları yanlış bilgi nedeniyle ya engellenir ya da zarar görür. Bunun tersine, sağlam iş ilişkileri değerli bilginin akışını geliştirir. Örgütsel Zekânın bu görüşüne bağlı olarak, ortaklarla işbirliği sadece basit bir “sosyal sorumluluk” ya da “iş ahlakı” değildir, bu rekabette avantajın yoludur (Halal,2006).

Bilgiyi paylaşma, birçok şirketin son zamanlarda üzerinde durduğu, bilginin görev birimleri tarafından ulaşılmak üzere bir havuzda toplanması çok sık görülmektedir. Basitçe söylenirse; bilgi paylaşıldıkça çoğalır. McGraw-Hill tarafından

birkaç yıl önce yaratılmış olan sistem buna klasik bir örnektir. McGraw-Hill'in C.E.O'su (Chief Executive Officer) tüm görev birimlerini "entelektüel topluluk" olarak bir araya getiren, bir üniversite ya da araştırma laboratuvarına benzer, işbirliği kapsamlı bir bilgi ağı yarattı. Merkezi unsur, çalışanlarına daha iyi hizmet vermek için kullanılacak, birimler tarafından elde edilen malumatın toplandığı bilgi tabanıydı. Bilgi tabanına en uygun şekilde "bilgi çarkı" denilirdi, çünkü işlenmemiş bilgiyi örgütün gücünü artıran bir bilgi akımına dönüştürmüştür (Halal,2006)

Örgütsel zekaya ilişkin gerçekleştirilebilecek çalışmalara yön kazandırabilmesi, örgütün mevcut durumunun tespit edilebilmesi, örgütün yakını ve uzağı görebilecek programları uygulayabilmesi amacıyla bu analizin yapılmasına ihtiyaç vardır.

SWOT analizi, sadece güçlü olduğumuz ve büyük fırsatların yattığı alanlara odaklanmamızı sağlamakla kalmayıp zayıf olduğumuz ve gelecekte bizi bekleyen tehditleri de görmemize yardımcı olmaktadır.

SWOT Analizi:

- Çevresel faktörlerin incelenmesi
- Fırsatların araştırılması
- Tehditlerin anlaşılması
- Kuvvetli yönlerin tespiti
- Zayıf yönlerin itiraf edilmesini kapsayan bir yöntemdir.

SWOT Analizinin örgütlerde genel olarak uygulandığı durumları şu şekilde sıralanabilir:

Yeni bir pazara girerken pazarın yapısının çözümlenmesinde

Stratejik bir plan geliştirilmesi aşamasında

İş süreçlerinin geliştirmesinde

Sorun tanımlama ve çözüm oluşturulması aşamalarında

İnsan kaynakları geliştirilmesinde ve performans yönetiminde

Nicel verilerin yetersiz, bilgilerin kişilerin belleklerinde olduğu durumların analizinde

Güçlü Yönlerin Saptanmasında

Üstün noktalar nelerdir ?

Neleri iyi yapar ?

Başkaları, güçlü yanlar olarak neleri görmekteler ?

Hangi tür işleri daha iyi yapıyor?

Zayıf Yönlerin Saptanmasında

Neleri kötü yapıyor ?

Neleri iyileştirmeye gereksinim var ?

Başkaları hangi konularda bizden daha iyiler ?

Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklar var ?

Fırsatların Saptanmasında

Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanıyor, neler olup bitiyor ?

Önümüzde duran fırsatlar neler?

Fırsat yaratan kaynaklar nelerdir ?

Teknoloji ve pazarda oluşan değişimler

Hükümet politikalarındaki değişiklikler

Sosyo-kültürel yapıdaki değişimler

Yerel olaylar

Tehditlerin Saptanmasında

Önümüzde ne gibi engeller var ?

Rakipler ne durumdalar ?

İş, ürün veya hizmet standartlarında her hangi bir değişim söz konusu mu ?

Değişen teknoloji her hangi bir şekilde bizi tehdit ediyor mu ?

Finansal sorunlar var mı, yoksa hangi durumlarda çıkabilir?

Genel sorular örgüte yöneltilmeli ve tamamen gerçekçi olunmalıdır.

Kişisel SWOT analizi yapabileğİ gibi örgütlerde beyin fırtınası yöntemleriyle SWOT analizi yoğun olarak yapılmaktadır. Özellikle iş görüşmelerinde “Kendinizi kısaca anlatın, güçlü yönleriniz nelerdir?” şeklinde sorularla karşılaşma olasılığı yüksektir. SWOT analizi sonucunda: Güçlü yönler fırsatlardan yararlanacak şekilde kullanılabilir. Zayıf yönler farkına vararak onları güçlü yönlere dönüştürecek stratejiler geliştirilebilir. Çevredeki tehditleri güçlü yanları ile bütünleştirilebilecek fırsatlara dönüştürülebilir.

(<http://www.soruman.com/swot-analizi-nedir-nasil-yapilir>- Mart - 2008)

2.6.7. Okullarda örgütsel zeka

Eğitim tüm ülkelerde beklentilerin çok yoğun olduğu, en çok tartışılan ve eleştirilen sistemdir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki son gelişmeler, fen bilim alanlarındaki yeni bulgular ve küreselleşme gibi nedenler eğitim üzerindeki tartışmayı daha da yoğunlaştırmaktadır. Gelişme ve değişiklikler tüm duylarda paradigma değişimini yansıtmaktadır. Hatta eğitim sistemleri ve örgütleri bu duruma ayak uyduramamaktadır. Bu yönden bakıldığında eğitim örgütlerinin, okulların varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütsel zekâlarını kullanmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir (Erçetin ve Demirbulak, 2002).

Macgilchirst (2006) başarılı okulların öğrenme, öğretme, etkili ve gelişme işinin çekirdeğinde eş zamanlı olarak uygulama sürecinde en azından 9'lu zekâyı kullandıklarını savunmaktadır. Bu dokuz zekânın her birinin tanımı aşağıdaki gibidir (Macgilchirst,2006):

1) *Bağlamsal zekâ*. Bağlamsal zekâ okulun kapasitesinin kendisini daha geniş bir toplum ve parçası olduğu dünyanın bağlantısı olarak görebilmesidir. Bu kapasite bir okula kendi toplum içeriğini ne baskın çıkıp ezerek ne de ondan uzaklaşarak okuyabilmesini mümkün kılar ve aynı zamanda bu kapasitesi hem pozitif hem de negatif yönlerine yanıt verebilir. Aynı zamanda kendi kendine organize olan kapasiteyle tanımlanır

2) *Stratejik zekâ*. Stratejik zekâ okulun herkes tarafından paylaşılması gereken amaçlarını ve hedeflerin netliği ve standartların elde edilmesiyle esas olduğu okulun etkililiğini literatüründen bulgular içerir. Bu tip zekânın kullanımı, bir okulun gelişme elde edinimi ihtiyacı hareketini planlayabilmesini ve uygulamaya koymada ileriye görmek için kapasitenin olduğunu gösterir. Bu kapasite bir plan kurma becerisini içerir ki bu planda gelişme içinde uzun dönem öncelikleri yeni bağlamsal bilgiler ışığında düzenli tekrar gözden geçirme ve tekrarlama altında tutulur

3) *Akademik zekâ*. Üst seviye ve derin akademik bilgi değerleri ile ilgilidir. Bu tür zekâ katma değer kavramı, etkili öğrenme ve öğretme nitelikleri ve yüksek beklentilerin anahtarını içine alır. Bu tip zekâ öğrencilerinin birbirleriyle olan alakalarını aktif bir şekilde destekleyen bir etik ile farklı kılınmıştır. Öğrencinin sorunlarına, katkılarına ve anlam bulmak için araştırmalarına değer verir. Akademik

zekâ öğretmenlerin öğrenmesine değer verir ve destekler. Öğrenenin, öğrenmesiyle karmaşık bir şekilde bağlantılı olduğunu tanımlar.

4)*Yansıtıcı zekâ*. Yansıtıcı zekâ, temel beceriler ve genelde okulun etkinliğini yönetme ve yansıtma süreçlerini özelde öğrenenlerin kazanımları ve süreci kapsar. Süreci yansıtma ve öğrenenlerin kazanımlarının alanıdır ve bu yüzden akademik zekâ ile yakından alakalıdır. Bu yansıma kapasitenin önemli bir parçası bir yandan da öğrencilerin düşük beklenti tehlikesini, farkındalığı diğer yandan da öğrenenin mutlu olmasıdır.

5)*Pedagojik zekâ*. Pedagojik zekâ okulun kendisini bir öğrenme örgütü olarak görmesi ile tanımlanır. Öğrenme ve öğretme sınanır ve geliştirilmesi amaçlar ki böylece katı bir tutucu merkez haline gelmezler. Zekânın bu boyutu, öğrenme ve öğretme arasındaki dinamik ilişkiyi tanımlar ve bu yüzden kullanacak uygun stratejilere karar verirken amaç için uygunluk görüşü alınır. Aynı zamanda düşünme ve öğretme arasındaki dinamik gelişmesinin önemini anlar.

6)*Mesleksel zekâ*. Mesleksel zekâ, eğitim kadrosunun özellikle sınıf içindeki uygulamalarını geliştirebilmek için birlikte çalışabilme kapasitesiyle ilgilidir. Öğretmenlerin öğrenmelerini sürekli olarak değişik şekillerde destekleme ihtiyacının tanınması gerekir. Zümresel zekânın desteklenmesi bireylerin farklı yapabilmemesinin yanı sıra tüm kadro bir diğerinin uygulamasını değiştirmek için birliktedir. Zümresel zekâ okulun gelişmesi ile öğretmenlerin öğrenmesi arasındaki ilişki anlayışından ortaya çıkar ve öğretmenlerin değişikliğin ana etkenleri olma kapasitesi ile ilgilidir

7)*Duygusal zekâ*. Duygusal zekâ, hem öğrencilerin hem de öğretim kadrosunu sahip olduğunu ifade ettiği ve değer verdiği duygulara hitap eden bir okul kapasitesi ile ilgilidir. Howard Gardner (1983) kişiler arası ve kişi içi (içsel) zekâyı birbirinden ayırır Kişi içi zekâ diğer insanları anlama kabiliyetidir.

8)*Spiritüel (ruhsal) zekâ*. Ruhsallık hepimize açık olan bir yaratıcılık kaynağıdır ve bir çeşit canlılık getirir. Araştırmayı, fikirleri, gözlemleri, öngörülerini, empatiyi, sanatsal ifadeyi, ciddi çalışmayı ve şakacılığı etkin hale getirir. İnsanların birbirine ve hayata açılmalarını sağlar. Ruhsallık, hayatın içinde geçen umudu, sabrı, şükretmeyi, cesareti, barışı ve her günün anlamını ve amacını getiren bir davranıştır.

9)*Etik zekâ*. Etik zekâ, öğrenci haklarını önemini onaylar. Bu zekâ okulun hedefleri tarafından şekillenen değer ve inanç durumlarını içine alır. Okulun, adalet,

dürüstlük ve bunlar içine alan kendi ahlaki amaç ve prensiplerini ifade etme şekliyle ilgilidir. Etik zekâ tüm öğrenciler için geniş ve dengeli bir müfredat kullanımını sağlayan bir tutum ve kaynakların dağıtım ve kullanım hakkında bir düşünce ile nitelendirilir.

Okul liderleri için dokuzlu zekânın en az üç önemli çıkarımı vardır (MacGilhrst, 2004).

- Bağımsızdırlar
- Birlikte kullanıldığında maksimum verim alınır
- Her birinin geliştirilmesi gereken potansiyeli vardır

Bu yüzden okul liderleri yarışında kullanılan zekâ setlerini, kolektif anlayışını kurmalı ve daha fazla gelişim ihtiyacını tanımlamalıdır.

İlerlemeler ve gelişmeler sırayla eğitimi etkileyen paradigmalardan dönüşümdür. Eğitim sistemleri ve eğitim sistemlerinin örgütsel yapı ve görevleri bu tip gelişmelere ayak uyduramayabilir. Bu yüzden diğer örgütler gibi eğitim sistemlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için gelişmeleri ve örgütsel zekâlarını daha iyi kullanmalarının gerektiği söylenebilir (Erçetin ve Demirbulak, 2002). Bu çalışmada yukarıdaki çıkarımlara dayalı olarak, örgütsel zeka alanında okul çalışanlarını eğitmek amacıyla bir hizmet içi eğitim programı geliştirilmiştir. Bu çalışmanın amacı programın gelişim ve tamamlanma aşamaları sırasında ortaya çıkan sorunları tanımlamak ve tartışmaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yapılan alan yazın incelemesi neticesinde yurt içinde örgütsel zeka konusuna ilişkin olarak uygulamalı sadece iki araştırmanın olduğu görülmüştür. Bu araştırmalarla ilgili bilgi aşağıda verilmiştir.

Erçetin ve Demirbulak (2002) “Eylem araştırması, Örgütsel Zeka, Program Geliştirme” (Action Research..Organizational Intelligence Curriculum Development) adlı bir araştırma yapmıştır. Çalışmada, örgütsel zekâ, örgütlerin ihtiyaç duyduğu ve kullandığı, sahip olduğu tüm becerilerin birleşimi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel zekaya ilişkin beceriler; değişen durumlara uyum sağlayabilme, tepkide çabuk olma, esnek ve rahat olabilme, açık fikirli olma, hayal gücünü kullanabilme, yenilenebilir olmadır. Erçetin ve Demirbulak (2002) tarafından sözü edilen becerilerin; uygun bir şekilde yapılanmış ve işleyen örgütü, etkin yönetimi ve etkin insan kaynaklarının kullanımını, teknolojiyi, bilgiyi ve örgütsel öğrenme becerisinin kullanılmasının gerektiğine dikkat çekilmiştir. Bu çıkarıma dayalı olarak, bu alanda okul çalışanlarını eğitmek amacıyla bir hizmet içi eğitim programı geliştirilmiştir. Programın pilot uygulaması, eylem araştırma tekniği kullanılarak Ankara da rast gele seçilmiş bir okulda yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı programın gelişim ve tamamlanma aşamaları sırasında ortaya çıkan sorunları tanımlamak ve tartışmaktır. Araştırma sonucunda katılımcılar örgütsel zekanın özelliklerini; hızlı ve açık bir şekilde örgütün durumları algılaması, uyum sağlaması ve karar vermesi olarak sıraladılar. Araştırmadan önce katılımcılar örgütlerin canlı bir organizma olarak zekaya sahip olabileceğine pek ihtimal vermiyorlardı. Ancak uygulanan eğitim sonucunda katılımcılar örgütlerin canlı bir organizma gibi zekaya sahip oldukları kanaatine varmışlardır.

Erçetin (2004) tarafından “Okullarda Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutları” adlı bir makale çalışması yapılmıştır. Araştırmada, örgütsel zekaya ilişkin yeteneklerin okul için nasıl tanımlanabileceği ve eylemsel boyutlarının neler olabileceği incelenmiştir. Çalışmanın verileri, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında lisansüstü eğitim görmekte olan, gönüllü olarak araştırmaya katılan 48 kişiden, odak grup çalışması yapılarak toplanmıştır. Grup çalışmaları 46 hafta sürdürülmüştür. Araştırmada ortaya

konan önemli bulgulardan ilki örgütsel zekaya ilişkin yeteneklerin okullar için tanımlanabileceği; ikincisi her bir yeteneğin birbiriyle etkileşen; birbiriyle iç içe geçen; biri diğerinin oluşumunu sağlayan eylemsel içeriğe sahip olduğudur. Araştırmada ayrıca, bu araştırmada belirlenen örgütsel zekanın eylemsel boyutlarının, gönüllü okullarda eyleme dönüştürülerek; okulun hangi yapı ve işleyiş yetersizliğini azaltmayı sağlayabildiği sınanması önerilmiştir.

Erçetin, Çetin ve Potaş (2007) tarafından “Çok boyutlu Örgütsel Zeka Ölçeği (Multi-Dimensional Organizational Intelligence Scale-MULDİMORİNS)” adlı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada okullar için örgütsel zeka ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen ölçekte Erçetin (2004) tarafından örgütsel zekaya ilişkin okullar için tanımlanan yetenekler ve açılan eylemsel boyutlar esas alınmıştır. Ölçek Türkiye’de Ankara ve Denizli illerinde 177’si öğretmen 81’i okul yöneticisi olarak görev yapan örneklem bir gruba uygulanmıştır. Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda Qblique döndürme yapılarak uygulanmış ve yedi alt boyut belirlenmiştir. Bu alt boyutlar maddelerin incelenmesi sonucu isimlendirilmiştir. Yedi alt boyutun doğrulanmasına ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis-CFA) yapılmıştır. Araştırma sonucunda, Örgütsel Zeka Ölçeğinin 58 maddeden oluşan yedi alt boyutlu güvenilirliği yüksek bir ölçek olduğu ortaya konmuştur.

3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yapılan alan yazın incelemesi neticesinde yurt dışında örgütsel zeka konusuna ilişkin olarak yapılan kuramsal ve uygulamalı araştırmalarla ilgili bilgi aşağıda verilmiştir.

Glynn (1996), “Bireysel ve Örgütsel Zekayı Yenileşme İle İlişkilendiren Bir Yapı: Yenileşme Yeteneği” (Innovative genius: A framework for relating individual and organizational Intelligence to innovation” adlı bir araştırma yapmıştır. Çalışmada örgütsel yenileşme bilişsel bir yetenek olarak görülmüştür ve bu nedenle örgütsel zeka ile ilişkilendirilmiştir. Örgütsel zeka, bireylerin bilgi birikimlerini aktarmaları ve dağıtmaları ile ilişkili ve örgüt ortamında ortaya çıkan sosyal bir ürün olarak kabul edilmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel zekaya ilişkin (a) toplanma modeli ve (b) karşılıklı düzey modeli olmak üzere iki model ortaya konmuştur. Toplanma modelinde örgütsel zeka, örgüt üyelerini birikmiş zekalarından oluşmuş bir kapasite olarak kabul

edilir. Karşılıklı düzey modelinde ise örgütsel zeka, sosyalleşme süreci ile örgüt ortamındaki bilgilerin bireylere nakledildiği bir mekanizma olarak kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle bu model örgütsel zekanın, örgüt içinde sosyal etkileşim sonucu edinilmiş bir kazanım olduğunu ileri sürer.

Stalinski (2004) tarafından “Örgütsel Zekâ: Bir Sistemin Yaklaşımı” (Organizational Intelligence; A Sistem Perspective) adlı bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada Albrecht (2003) tarafından ortaya atılan örgütsel zekâ teorisini incelemiştir. Örgütsel zeka konusu basit bir şekilde bir grubun üyelerinin tanımlanabilen veya ölçülebilen bireysel zekâlarının toplamı olmasından ziyade, örgüt ortamında görülen daha sistematik bir kültürel kavram olarak genişletilmiştir. Böyle bir anlayışla, örgütsel zeka kavramının, örgüt kültürünün dönüştürücü kapasitesini anlamada faydalı ve uygun olduğu belirlenmiştir. Buna ilave olarak, örgütsel zeka kavramı, örgütler ve “örgüt geliştirme” uzmanları için, bir örgütün uzun dönem sistemsal tutarlılığını değerlendirmelerine yardımcı olabilecek bir yaklaşım olarak önerilmiştir.

Simic (2005), “Örgütsel Zekanın Bir Boyutu Olarak Örgütsel Öğrenme”(Organizational Learning as a Component of Organizational Intelligence) adlı bir çalışma yapmıştır. Simic teorik bir kavram olarak örgütsel zekayı, “bir örgütün, örgütsel sorunların çözmedeki entelektüel yetisi” olarak tanımlanmaktadır Simic çalışmasında odak noktası olarak ‘insanın ve teknik yeterliliklerin sorunların çözümünde bir araya gelmesi’ üzerinde durmaktadır. Örgütsel zeka örgütsel sorunlarda bilginin, deneyimin, bilincin ve anlayışın toplu halini kapsar. Teknik boyut olarak zeka örgütün bilgisayar bilgisinde ve bilinçlenme sürecindeki yeteneğini ifade eder. Diğer taraftan, örgüte hizmet veren insan zekası, ya da insanlığın bilgisi teknik zekadan daha önemli kabul edilmiştir.

MacGilchrist (2004), örgütsel zeka kavramını okullara uyarlayan ve bu konuda uygulamalı araştırmalar yapan öncü araştırmacılardan biridir. Araştırmacı, “Örgütsel Zekâ Liderliği” (Leading The Intelligent School) adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada okulların hem dinamik hem de organik doğalarını yansıtan örgütler olarak ele alındığı yeni bir bakış açısı sunulmuştur. Gardner’ın çoklu zeka kuramına dayalı olarak, okulları iyileştirmeye yönelik örgütlerin doğasıyla ilgili yeni bir bakış açısı önermiştir. MacGilchrist (2004) bu çalışmasıyla eski daha mekaniksel çizgisi olan okullara çok değişik ve yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Araştırmacı, birbirine destekli

kullanıldığında bir okulun hedeflerini başarıyla ulaşabilme kapasitesine sahip olmasını mümkün kılan 9 zeka türünü tanımlıyor.bu zeka türleri (1) bağlamsal zeka, (2) stratejik zeka, (3) akademik zeka, (4) yansıtıcı zeka (5) pedagojik zeka, (6) mesleksel zeka, (7) duygusal zeka, (8) spiritual zeka ve (9) etik zekadır. Araştırmanın amacı, varolan okul geliştirme çabalarına başkaldırmak değil, okul yönetimi için farklı bir bakış açısı önermektir.

Halal, (2006) Örgütsel zeka nedir? Yöneticiler onu nasıl kullanabilir? (Organizational Intelligence: What is it,and how can managers use it?) adlı çalışma yapmıştır.Bu çalışmada; örgütsel zekayı, insan zekasını tanımlayan yaklaşımla aynı olacak şekilde, fakat daha kapsamlı ve daha etkili bir bütün olarak tanımlamaktadır. Kişinin sorun çözme yetisinin birçok etkenden oluştuğunu ortaya koymaktadır. “duygusal zekanın” daha geleneksel bir kavram olan “mantıksal zeka”ya bağlanmasını buna örnek göstermektedir. Aynı şekilde, örgütsel zekâyı birçok alt yapı tarafından oluşturulan sorun-çözme yetisi olarak tanımlamaktadır

Bu alt yapılar, bilgi teknolojilerinin (Information Technologies) etkilediği örgütsel yapı, kültür, ortaklık ilişkileri, bilgi varlığı ve stratejik süreçleri kapsadığını açıklamaktadır. Her altyapının bireysel zeka için katkıda bulunduğunu ve her birinin örgütsel etkililiğe önemli katkı sağladığını belirtmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma modeli ve araştırma grubu, verilerin toplanmasında kullanılan ölçme aracı ve uygulanma hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, verilerin toplanması ve çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

4.1. Araştırma Modeli

Örgütsel zekanın geliştirilmesini sağlayacak, iç paydaşların zayıf, güçlü, fırsat ve tehdit olarak algıladıkları durumları belirlemek amacıyla swot analizi uygulanmıştır. Swot analizi sonucu elde edilen bulgular eğitim çalışmasında yol haritası olarak kullanılmıştır.

Bu araştırma, örgütsel zekâya ilişkin okulların becerilerini geliştirmeye yönelik olduğundan ön test-son test modelinin kullanıldığı deneysel bir araştırmadır. Araştırmada izlenen aşamalar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmanın Gerçekleştirilmesinde İzlenen Çalışma Aşamaları

Tarih	Yapılan Uygulama	İçerik
18 Mart 2007	Swot Analizi Eğitim	Tanışma/ Tanıtım/ SWOT analizinin yapılması ve sonuçlarının tartışılması/ Örgütsel zeka ölçeğinin uygulanması/ Örgütsel zeka konusuna yönelik başlangıç sunusunun yapılması
19 Mart 2007-10 Nisan 2007	Program Hazırlama	Elde edilen SWOT analizi sonuçlarına dayalı olarak Örgütsel Zekayı geliştirmeye yönelik eğitim programının hazırlanması
14 Nisan 2007	Eğitim Etkinlikleri	- Başarılı okul - Okul imajını geliştirme - İletişim (Söz mühendisliği)
28 Mayıs 2007	Eğitim Etkinlikleri	- Yönetime katılım Ekip çalışması - Liderlik - Okul çevre ilişkileri
29 Mayıs 2007	Uygulama Çalışması	- Örgütsel zeka ölçeğinin uygulanması - Tartışma - Değerlendirme

4.2. Araştırma Grubu

Deneysel çalışmalar farklı şekillerde desenlenebilir. Tek gruplu ön test–son test desenli, ön test-son test –kontrol grubu desenli gibi (Borg ve Gall, 1989:680). Araştırmanın ne şekilde desenleneceği araştırma konusuna göre değişmektedir. Örgütsel zekânın bir çalıştayla geliştirilip geliştirilemeyeceği gibi deneysel bir çalışmada ayrı kontrol grubu oluşturmak, araştırmada ele alınan sorunun yanıtlanmasına katkı sağlamaz. Bilimsel çalışmalarda özellikle sistematik oluşturma, değerlere özen gösterme ve etik gibi ölçütlerin yerine getirilmesi önemlidir. Bu anlamda örgütsel zekâ gibi bir konu üzerinde çalışıp bir okulda kontrol ve deney grubu olarak iki grubun oluşturulması hem örgütsel zekanın geliştirilmesi hem de ölçütleri gereği doğru ve uygun olmayan bir sonuç üretebilir. Kaldı ki deneysel çalışmanın konusuna ve desenine göre çalışılan grup, aynı zamanda kontrol grubu işlevini görmektedir. Tek gruplu ön test-son test deseni özellikle bir gruba ilişkin içsel bir süreç veya davranış yapısı değiştirilmek istenen araştırmalar için uygundur (Borg ve Gall, 1989, s. 672). Bu nedenle araştırmada “Tek Gruplu Ön Test-Son Test Deseni” kullanılmıştır. Bu bağlamda; bu araştırmanın örneklemini olarak Giresun merkezindeki Mustafa Kemal İlköğretim Okulunda çalışan 40 öğretmen ve 2 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma yapılacak okul, katılımcı olan öğretmen ve okul yöneticileri gönüllülük esasında dayalı olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın yapılması için Giresun Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmıştır. İzin alındıktan sonra okulda yöneticiler ve öğretmenler ile bir toplantı düzenlenerek planlanan çalışma tanıtılmıştır. Öğretmenlerin çalışmaya gönüllü olarak katılıp katılmayacakları sorulmuş ve 2 idareci ile 40 öğretmen araştırmaya gönüllü olarak katılacağını bildirmiştir. Araştırma kapsamında yapılan çalıştay, eğitim ve uygulama çalışmaları bu 40 öğretmen ve 2 yönetici üzerinde yapılmıştır.

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada; verilerin toplanması amacıyla çeşitli teknikler kullanılmıştır. Bu tekniklerden ilki çalıştaylardır. Araştırma problemine yönelik olarak durum tespitinin yapılması amacıyla araştırmacı tarafından öğretmenler ve yöneticilerin katılımıyla çalıştaylar düzenlenmiştir. Araştırma sürecinde uygulanan eğitim çalışmaları haricinde dört çalıştay düzenlenmiştir.

Çalıştaylara ilave olarak Erçetin ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Örgütsel Zeka Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek yedi boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar: (1) Eylem ve tepkide çabukluk, (2) Değişen durumlara uyum sağlama, (3) İşleyişte esnek ve rahat olabilme, (4) Hayal gücünü kullanabilme, (5) Sezebilme ve öngörülü olabilme, (6) Paydaşlarla etkili iletişim ve (7) Yeni durumlara çözüm üretebilmedir. Ölçek 5’li likert tipi toplam 58 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar görüşlerini (1) hiçbir zaman’dan (5) her zaman’a kadar düzey bildirerek belirtmişlerdir.

4.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırmada, Erçetin ve diğerleri (2007) tarafında geliştirilen “Çok Boyutlu Örgütsel Zeka Ölçeği” (Multi-Dimensional Organizational Intellinge Scale-MULDİMORİNS) kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde öncelikle örgütsel zekaya ilişkin okullara yönelik olarak Erçetin (2004) tarafından tanımlanan yetenekler ve bunların eylemsel boyutları esas alınmıştır. Erçetin (2007) tarafından örgütsel zeka ölçeğinin geliştirilmesine yönelik olarak Ankara ve Denizli illerinde 177’si öğretmen ve 81’i okul yöneticisi olarak görev yapan bir gruba uygulama yapılmıştır. Ölçekte açıklayıcı faktör analizi sonucunda, oblique döndürme yapılarak uygulanmış ve yedi alt boyut belirlenmiştir. Bu alt boyutlar maddelerin incelenmesi sonucunda (1) Değişen durumlara uyum sağlayabilme, (2) Paydaşlarla etkili iletişim, (3) Eylem ve tepkide çabukluk, (4) İşleyişte esnek ve rahat olabilme, (5) Hayal gücünü kullanabilme, (6) Sezebilme ve öngörülü olabilme, (7) Yeni durumlara çözüm üretebilme olarak isimlendirilmiştir. Yedi boyutlu yapının test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis-CFA) yapılmıştır. Sonuçlar Örgütsel Zeka Ölçeğinin 58 maddeden oluşan yedi alt boyutlu güvenirliliği yüksek bir ölçek olduğunu göstermektedir. Her bir boyuta ilişkin Cronbach Alpha katsayıları aşağıda verilmiştir (Erçetin ve diğerleri, 2007, s. 155).

Tablo 3. Çok Boyutlu Örgütsel Zeka Ölçeğine Ait Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	Tüm ölçek
Cronbach Alpha Katsayıları	.96	.95	.96	.95	.95	.93	.94	.98

Örgütsel zeka ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yedi alt boyutunun doğrulanmasına ilişkin olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizinde (CFA) LISREL maksimum likelihood kestirimi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için kurulan yedi faktör modeline ilişkin aşağıda verilen uyum iyiliği katsayıları hesaplanmıştır: $\chi^2=2483.93$ (sd=1529), RMSEA=.049, GFI=.90, AGFI=.89, Nfi=.97, CFI.99, RFI=.97, RMR=.047. Bu istatistikler yedi boyutlu modelin veri ile iyi bir uyum gösterdiğini kanıtlamaktadır. Belirlenen yedi boyutun CFA sonucu elde edilen faktör yükleri; 1. boyut için .66 ile .80 arasında, 2.boyut için .51 ile .80 arasında, 3.boyut için .38 ile .86 arasında, 4. boyut için .61 ile .78 arasında, 5. boyut için .67 ile .90 arasında, 6. boyut için .56 ile .84 arasında ve 7. boyut için .57 ile .88 arasında değişmektedir (Erçetin ve Diğerleri.2007, s. 153-155).

4.5. Verilerin Toplanması

Araştırma problemine yönelik olarak gerekli verilerin toplanması amacıyla çalıştaylar düzenlenmiş ve Çok Boyutlu Örgütsel Zekâ Ölçeği (Erçetin ve diğeri, 2007) uygulanmıştır. Eğitim programının başlangıcında ve sonunda SWOT analizleri yapılmıştır. Buna ilave olarak çalışmanın başlangıcında ve bitiminde Çok Boyutlu Örgütsel Zekâ Ölçeği tekrar uygulanmıştır. Daha sonra Örgütsel Zeka Ölçeğinin uygulamasından elde edilen veriler çözümlenmiş ve karşılaştırılmıştır.

Araştırma problemine yönelik olarak araştırmacı tarafından öğretmenler ve yöneticilerin katılımıyla çalıştaylar düzenlenmiştir. Çalıştaylar aracılığıyla öncelikle SWOT analizi yapılarak örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile örgütün karşı karşıya olduğu tehditler ve fırsatlar belirlenmiştir. SWOT analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre örgütsel zekâyı geliştirmeye yönelik bir program hazırlanmıştır. Hazırlanan bu program üç ayı kapsayan bir eğitimle uygulanmış ve grupta herhangi bir farklılaşmanın meydana gelip gelmediği belirlenmiştir.

Bu çalıştaylarda amaç; bilgi üreten ve paylaşımcı bir ortam oluşturarak, katılımcıların tutum ve davranışlarının geliştirilmesi ve örgütsel işleyişin etkinleştirilmesidir. 2007 eğitim öğretim yılında Giresun Merkezinde faaliyet gösteren Mustafa Kemal İlköğretim Okulunda çalışan 40 öğretmen ve 2 yönetici programa gönüllü olarak katılmışlardır. Çalışmaya katılacak grubu, programla ilgili bilgilendirmek amacıyla toplantı yapılmış ve çalışma takvimi oluşturulmuştur. Araştırma takvime göre çalıştaylar şöyle planlanmış ve gerçekleştirilmiştir.

18 Mart 2007 günü SWOT analizinin yapılmasına, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere ön test ve örgütsel zekâya ilişkin bilgi verilmesine, 14 Nisan günü SWOT analizi sonuçlarına göre örgütsel işleyişin zayıf yönleri ve okula ilişkin tehditlerin fırsatlara dönüştürülmesini olanaklı kılacak eğitim programının uygulanmasına, 12 Mayıs günü SWOT analizi ve son testin uygulanmasına karar verilmiştir.

18 Mart 2007 günü programın ilki gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim üyesi Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin başkanlık etmiştir. SWOT analizi için random tekniği ile gruplar oluşturulmuştur. Program tanışma etkinliğinin ardından SWOT analizi ile ilgili bilgi verilmesiyle devam etmiştir. 19 Mart 2007 günü, uygulanacak eğitim programı için gerekli hazırlıklar yapılmıştır.

14 Nisan 2007 günü çalıştayın ikinci bölümü gerçekleştirilmiştir. Bu çalıştaylardan toplanan verilere bulgular ve yorum kısmında yer almıştır.

28 Mayıs 2007 tarihinde örgütsel zekâya ilişkin yeteneklerin geliştirilmesine yönelik üçüncü çalıştay oturumu gerçekleştirilmiştir. 29 Mayıs 2007 tarihinde örgütsel zeka ölçeğinin son uygulaması, tartışma ve değerlendirme yapılarak dördüncü oturum gerçekleştirilmiştir. Bu çalıştayın sonuçları bulgular ve yorumlar kısmında yer verilmiştir.

4.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesi için elde edilen verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve benzeri istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Verilerin analiz edilmesinde, cinsiyet gibi iki kategorili (erkek-bayan) değişkenlerin karşılaştırılmasında t-testi kullanılmıştır. Kıdem gibi ikiden çok kategorili

olan değişkenlerde (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, ve 21 yıl ve üzeri) Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda ortaya çıkan Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve t-testi tekniklerinin kullanılabilmesi için araştırmadan elde edilen verilerin aşağıdaki koşulları sağlaması gereklidir (Büyüköztürk, 2002:39; Gren ve Salkind, 2002, s. 140):

1. Bağımlı değişkene ait ölçümler ya da puanlar, aralık ya da oran ölçeğinde olmalıdır.
2. Bağımlı değişkene ilişkin ölçümlerin dağılımı her iki grupta da normal dağılım göstermelidir.
3. Bağımlı değişkenlere ilişkin varyanslar her bir örneklem için eşit olmalıdır.

Ön test ve son test uygulamalarına ilişkin değerlerin karşılaştırılmasında bazı değişkenlerin varyansları homojen dağılmadığından t-testi yapılamamıştır. t-testi yerine parametrik olmayan karşılığı Wilcoxon eşleştirilmiş iki örneklem testi uygulanmıştır. Bunun için ön test ve son testten elde edilen puanlar Z puanına dönüştürülerek karşılaştırmalar yapılmıştır.

Her bir bölümde hizmet sürelerinin varyanslarının homojenliği test edilmelidir. Levene's testi sonuçlarına göre Değişen Durumlara Uyum Sağlama Paydaşlarla Etkili İletişim ve Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme bölümlerinin hizmet sürelerine göre varyansları homojen çıkmamıştır.

Örgütsel zekâ ölçeğinde her bir bölümdeki hizmet süreleri arasında farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Parametrik testleri uygulama koşulu sağlandığından ve ikiden fazla kategorili olduğunda parametrik testlerden biri olan tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Levene's homojenlik testi sonuçlarına göre Değişen Durumlara Uyum Sağlama, Sezebilme ve Öngörebilme ve İşleyişte, Esnek ve Rahat Olabilme bölümlerinin hizmet sürelerine göre varyansları homojen çıkmamıştır.

Sezebilme ve Öngörebilme boyutunda hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak farklılık yaratmaktadır. Bu farklılığı hangi kategoriden kaynaklandığını anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Tamhane testi ile test edilmiştir. Tamhane testi varyanslar homojen olmadığı takdirde uygulanacak bir testtir.

Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık bölümündeki hizmet süreleri de farklılık yaratmıştır. Bu boyutta hizmet sürelerine göre varyansları homojenlik sağlandığından Tukey HSD testi ile farklılığa sebep olan gruplar görülebilir.

Tablo 4. Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutlarının 5’li Likert Tipi Puan Aralıkları Tablosu

Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutları	Hiçbir	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
1. Değişen Durumlara Uyum Sağlama	0-6	7-12	13-18	19-24	25-30
2. Paydaşlarla Etkili İletişim	0-12	13-24	25-36	37-48	49-60
3. Eylemde ve Tepkide Çabukluk	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25
4. Sezebilme ve Öngörebilme	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50
5. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	0-7	8-14	15-21	22-28	29-35
6. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25
7. Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme	0-13	14-26	27-39	40-52	53-65

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmada ele alınan ana problem ve alt problemlerin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlemesi sonucunda elde edilen bulgular ve bunların yorumları bulunmaktadır.

Örgütsel zekanın geliştirilmesini sağlayacak, iç paydaşların zayıf, güçlü, fırsat ve tehdit olarak algıladıkları durumları belirlemek amacıyla SWOT analizi uygulanmıştır. SWOT analizi sonucu elde edilen bulgular eğitim çalışmasında yol haritası olarak kullanılmıştır.

Araştırma planına uygun olarak 18 Mart 2007 günü Araştırmanın gerçekleştirildiği okulda öğretmen ve yöneticilerin katılımıyla SWOT analizi çalışması yapılmıştır. SWOT analizi sonucu elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

I. Alt Problemde; öğretmenlerin okulun zayıf ve güçlü yönleri ile okula ilişkin tehdit ve fırsatları nasıl algıladıkları sorusuna cevap aranmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

1. Çalışan grubun görüşlerine göre okulun zayıf yönleri aşağıda sıralanmıştır:

1.1. İçsel zayıflıklar

- a) Okulun yeni olması ve reklâmının olmaması
- b) İletişimsizlik
- c) Ekip çalışmasının olmaması
- d) Ana sınıfı öğretmenleri ile diğer öğretmenlerin iletişiminin olmaması
- e) Rekabetin çok fazla olmasının öğretmenler arasında soruna neden olması
- f) Okuldaki fiziksel işlerin öğretmenlerin görüşü alınmadan yapılması
- g) Zümreler arası ve zümre içinde işbirliğinin olmaması
- h) Öğrenci sınıf değişikliği yapılırken öğretmenini görüşünün alınmaması
- i) Seviye sınıflarının eşit koşullarda değerlendirilmemesi

1.2. Dışsal zayıflıklar

- a) Taşınmalı öğrenciler

- b) Velilerin öğrencilerle yeteri kadar ilgilenmemeleri
- c) Okul veli ilişkileri

2. Çalışan grubun görüşlerine göre okulun güçlü yönleri aşağıda sıralanmıştır:

2.1.İçsel güçlü yanlar

- a) Sınıf ve branş öğretmenlerinin yeterli olması
- b) Rehber öğretmenin olması
- c) Öğretmenlerin uzun süredir bu okulda çalışıyor olması
- d) Öğretmenlerin özgüvenlerinin yüksek olması
- e) Öğretmenlerin öğrencilerine ders dışı zamanlarda mesai ayırmaları
- f) Okulun fiziksel yapısının uygun olması
- g) Sınıf mevcutlarının standart olması
- h) Sınıfların branş bazında ayarlanması
- i) Öğretmen kadrosunun kendini geliştirmeye açık olması
- j) Öğretmen kadrosunun heterojen olması

2.2.Dışsal güçlü yanlar

- a) Okulun çevresinin okul için elverişli olması

3. Çalışan grubun görüşlerine göre okul için tehdit olarak algılanan yönler aşağıda sıralanmıştır:

3.1 İçsel tehditler

- b) Görüş ayrılıkları (yönetim arasında)
- c) İdarenin yönetsel yetersizliği
- d) Öğretmenler arasında gruplaşmanın olması
- e) Isınma ve temizlik
- f) Öğlen arasının uzun olması
- g) Okul aile birliğinin okulun işleyişine fazla müdahale etmesi
- h) Okul aile birliği üyelerinin eğitim seviyelerinin düşük olması

3.2. Dışsal tehditler

- a) Velilerin homojen olması
- b) Taşınmalı öğrencilerin ulaşım sorularının olması
- c) Ailelerin ekonomik, kültürel ve eğitim seviyelerinin farklı olması

4. Çalışan grubun görüşlerine göre okul için fırsat olarak algılanan yönler aşağıda sıralanmıştır:

4.1. İçsel fırsatlar

- a) Öğretmen kadrosunun yeterli olması
- b) Okulun kullanım alanlarının rahat ve ferah olması
- c) Fen ve Bilgi teknoloji sınıflarının olması
- d) Okulda iyi bir kütüphanenin olması
- e) Okulun fiziki koşullarının iyi olması
- f) Okul çalışanlarının yaş ortalamasının genç ve genç hissedenden olması
- g) Okulun çok amaçlı salonunun olması
- h) Okulun tam gün olması
- i) Okul bünyesinde anasınıfının olması

4.2. Dışsal fırsatlar

- a) Okulun, şehrin gelişen bir mahallesinde olması
- b) Mahalle halkının eğitime önem vermesi
- c) Okulun merkezi ve ulaşım imkânlarının iyi olması
- d) Okulun Eğitim Fakültesine yakın olması
- e) Okulun spor sahasının olması

Tespit edilen ifadeler tartışılarak raporlaştırılmıştır. Bu saptamalardan hangilerinin okulun etkin işleyişine engel teşkil ettiği konusu görüşülerek zayıf yönlerin avantaja ve tehditlerin fırsata dönüştürülmesi için bir sonraki çalışmanın programının konuları karara bağlanmıştır. Buna göre;

1.İletişim ağının kurulması

2.Etkili iletişim becerisi

- 3.Zayıf yönleri güçlendirecek, tehditleri fırsatlara dönüştürecek uygulamaların neler olabileceği ile ilgili paydaşlara çalışma ödevi verildi. Nisan çalışmasında konunun bir saat tartışılmasına karar verildi.
- 4.Bireysel ve kurumsal imaj geliştirme
- 5.Ekip çalışması programı
- 6.Güven yönetimi
- 7.Yönetime katılım
- 8.Okul öncesi öğretmenleri ile okulun diğer öğretmenleri arasındaki iletişimsizliğinin giderilmesine ilişkin okul öncesi öğretmenlerine çözüm üretme konusunda ödev verilmiştir.
- 9.Okul veli iletişimi

Bu etkinliği takiben gruba, örgütsel zekâya ilişkin, Erçetin ve diğeri (2007) tarafından geliştirilen ölçme aracı ön test yapılması amacıyla uygulanmıştır. Aynı ölçme aracı 29 Mayıs 2007 tarihinde tekrar uygulanarak son test çalışması yapılmıştır. Bu iki uygulamadan elde edilen sonuçlara ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

II. Alt Problemde; Örgütsel zekâyı geliştirmeye yönelik çalıştay uygulanmadan önce örgütsel zekânın eylemsel boyutlarında öğretmenler var olan durumu nasıl algıladıkları sorusuna cevap aranmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutlarına İlişkin Ön Uygulamaya Ait İstatistiksel Sonuçlar:

Tablo 5. Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutlarına İlişkin Ön Uygulama Verileri

Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutları	n	\bar{x}	Ss
1. Değişen Durumlara Uyum Sağlama	42	18.95	4.803
2. Paydaşlarla Etkili İletişim	42	38.57	6.754
3. Eylemde ve Tepkide Çabukluk	42	16.71	3.535
4. Sezebilme ve Öngörebilme	42	31.71	7.715
5. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	42	26.71	6.137
6. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	42	15.42	4.300
7. Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme	42	65.71	17.337
ÖRGÜTSEL ZEKÂ TOPLAM	42	213.80	44.275

Örgütsel Zekâ ölçeğinin ön uygulamasına ait betimsel sonuçları Tablo 5’te verilmiştir. Tablo 5, ön uygulamada, örgütsel zekâ ölçeğinin boyutlarına verdikleri cevaplara ilişkindir. Buna göre ön uygulamaya 42 kişi anketi cevaplandırmış, boyutların skor ortalaması ve standart sapması tabloda belirtilmiştir.

Örgütsel Zekâ ölçeği 5’li likert tipi 58 maddeden oluşmaktadır. Bu beş derece eylemsel ifadelerin okulda görülme sıklığını ifade eden “Her zaman”, “Genellikle”, “Bazen”, “Nadir olarak”, “Hiçbir zaman” gibi ifadelerdir. Bu bağlamda örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri; “*Değişen Durumlara Uyum Sağlayabilme*” boyutuna ilişkin: **Bazen**, “*Paydaşlarla Etkili İletişim*” boyutuna ilişkin: **Genellikle**, “*Eylemde ve Tepkide Çabukluk*” boyutuna ilişkin: **Genellikle**, “*Sezebilme ve Öngörebilme*” boyutuna ilişkin: **Genellikle**, “*Hayal Gücünü Kullanma*” boyutuna ilişkin: **Genellikle**, “*İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme*” boyutuna ilişkin: **Nadiren**, “*Değişen Durumlara Uyum Sağlayabilme*” boyutuna ilişkin: **Her zaman** şeklindedir.

III. Alt Probleme; Örgütsel zekânın geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalıştay öncesi örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre fark olup olmadığı sorusuna cevap aranmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 6’te her bir boyutuna ilişkin olarak erkek ve bayanlardan kaç kişinin anketi cevapladığı görülmektedir. Buna ek olarak, cinsiyete göre her boyut skorunun ortalaması ve standart sapması yer almaktadır.

Tablo 6. Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Ön Uygulama Verileri

Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	t-değeri
1. Değişen Durumlara Uyum Sağlama	Erkek	20	18.90	4.908	-0.067
	Bayan	22	19.00	4.820	
2. Paydaşlarla Etkili İletişim	Erkek	20	40.00	8.104	1.291
	Bayan	22	37.27	5.091	
3. Eylemde ve Tepkide Çabukluk	Erkek	20	18.30	3.246	3.036 *
	Bayan	22	15.27	3.209	
4. Sezebilme ve Öngörebilme	Erkek	20	34.80	7.178	2.646 *
	Bayan	22	28.90	7.230	
5. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	Erkek	20	27.40	7.184	0.686
	Bayan	22	26.09	5.098	
6. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	Erkek	20	15.40	5.051	-0.041
	Bayan	22	15.45	3.608	
7. Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme	Erkek	20	68.60	17.907	1.029
	Bayan	22	63.09	16.781	
ÖRGÜTSEL ZEKÂ TOPLAM	Erkek	20	223.40	48.638	1.352
	Bayan	22	205.09	38.983	

(p* <0,05)

Örgütsel zekânın eylemsel boyutlarının her birinde cinsiyete göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan t- testi sonuçları Tablo 6’de verilmiştir. Tablo 6’de görüldüğü gibi örgütsel zekânın eylemsel boyutlarından “*Eylemde ve Tepkide Çabukluk*” boyutu ile “*Sezebilme ve Öngörebilme*” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. “*Eylemde ve Tepkide Çabukluk*” boyutunda erkek katılımcıların görüşlerinin ortalaması (\bar{x} : 18.30) bayan katılımcıların görüşlerinin ortalamasından (\bar{x} :15.27) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine “*Sezebilme ve Öngörebilme*” boyutunda erkek katılımcıların görüşlerine ait ortalamanın (\bar{x} : 34.80) bayan katılımcıların görüşlerine ait ortalamadan (\bar{x} :28.90) daha yüksek olduğu görülmektedir.

“*Eylemde ve Tepkide Çabukluk*” okulda kararların hızla alınması ve uygulanması gerektiğinin örgütsel düzeyde algılanması, okulda sistem bütünlüğü içinde çevresel ve içsel uyaranların en kısa zamanda algılanması ile ilgilidir. Bu anlamda erkek katılımcıların görüşlerinin ortalamasının kadınlardan daha yüksek olması, erkek

katılımcıların bu süreçlere daha iyi uyum sağlamalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

“*Sezebilme ve Öngörebilme*” boyutu, örgütte olmuş veya olabilecek olaylarının farkına varabilme ile ilgilidir. Bu anlamda erkek katılımcıların görüşlerinin daha yüksek olması örgütte olabilecekleri erkeklerin daha iyi sezdikleri veya öngörebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

“*Değişen Durumlara Uyum Sağlama*”, “*Paydaşlarla Etkili İletişim*”, “*Hayal Gücünü Kullanabilme*” ve “*Yaratıcılık, İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme*”, “*Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme*” boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Aradaki farklar anlamlı olmamakla birlikte diğer boyutlarda erkek katılımcıların görüşlerinin kadın katılımcıların görüşlerinden daha olumlu oldukları görülmektedir. Genel olarak bu bulgu erkek öğretmenlerin okuldaki yönetsel ve diğer işlemleri bayan öğretmenlerden iyi uyum sağladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 7. Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Ön Uygulama Verileri

Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutları	Hizmet Süresi	N	\bar{x}	Ss
1. Değişen Durumlara Uyum Sağlama	1. 1-5 yıl	6	23.33	2.581
	2. 6-10 yıl	10	17.40	4.742
	3. 11-15 yıl	4	22.50	2.886
	4. 16-20 yıl	6	19.00	6.449
	5. 21 yıl ve üzeri	16	17.37	4.064
2. Paydaşlarla Etkili İletişim	1. 1-5 yıl	6	41.66	3.614
	2. 6-10 yıl	10	35.40	6.203
	3. 11-15 yıl	4	36.50	5.196
	4. 16-20 yıl	6	40.33	7.607
	5. 21 yıl ve üzeri	16	39.25	7.689
3. Eylemde ve Tepkide Çabukluk	1. 1-5 yıl	6	18.66	3.386
	2. 6-10 yıl	10	14.40	2.875
	3. 11-15 yıl	4	15.50	0.577
	4. 16-20 yıl	6	16.00	3.098
	5. 21 yıl ve üzeri	16	18.00	3.829
4. Sezibilme ve Öngörebilme	1. 1-5 yıl	6	36.00	7.641
	2. 6-10 yıl	10	31.80	6.124
	3. 11-15 yıl	4	29.50	4.041
	4. 16-20 yıl	6	32.66	9.479
	5. 21 yıl ve üzeri	16	30.25	8.729
5. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	1. 1-5 yıl	6	30.33	6.470
	2. 6-10 yıl	10	26.60	6.818
	3. 11-15 yıl	4	25.50	0.577
	4. 16-20 yıl	6	24.33	6.713
	5. 21 yıl ve üzeri	16	26.62	6.173
6. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	1. 1-5 yıl	6	19.33	5.085
	2. 6-10 yıl	10	14.00	2.108
	3. 11-15 yıl	4	14.00	2.309
	4. 16-20 yıl	6	14.67	3.141
	5. 21 yıl ve üzeri	16	15.50	5.163
7. Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme	1. 1-5 yıl	6	78.33	16.788
	2. 6-10 yıl	10	56.20	10.400
	3. 11-15 yıl	4	55.50	6.350
	4. 16-20 yıl	6	61.00	11.207
	5. 21 yıl ve üzeri	16	71.25	20.479
ÖRGÜTSEL ZEKÂ TOPLAM	1. 1-5 yıl	6	247.66	42.240
	2. 6-10 yıl	10	195.80	34.418
	3. 11-15 yıl	4	199.00	17.320
	4. 16-20 yıl	6	208.00	47.150
	5. 21 yıl ve üzeri	16	218.25	49.839

Tablo 7’de örgütsel zekâ ölçeğinin boyutlarının her bir hizmet süresine düşen kişi sayısı, hizmet sürelerine göre skor ortalamaları ve standart sapmaları bulunmaktadır.

Bu tabloya ilişkin yorumlar tablo-9'un altında verilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutlarının Ön Uygulamasına İlişkin Grupların Homojenlik Verileri

Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutları	Levene İstatistiği
1. Değişen Durumlara Uyum Sağlama	3,247*
2. Paydaşlarla Etkili İletişim	2,891*
3. Eylemde ve Tepkide Çabukluk	1,900
4. Sezebilme ve Öngörebilme	1,401
5. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	1,895
6. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	1,366
7. Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme	3,617*
ÖRGÜTSEL ZEKÂ TOPLAM	1,519

($p < 0,05$)

Her bir boyutta hizmet sürelerinin varyanslarının homojenliği test edilmelidir. Levene's testi sonuçlarına göre Değişen Durumlara Uyum Sağlama Paydaşlarla Etkili İletişim ve Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme boyutlarının hizmet sürelerine göre varyansları homojen çıkmamıştır.

Örgütsel zekâ ölçeğinde her bir boyuttaki hizmet süreleri arasında farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Parametrik testleri uygulama koşulu sağlandığından ve ikiden fazla kategorili olduğunda parametrik testlerden biri olan tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tek Yönlü varyans analiz (ANOVA) sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutlarının Ön Uygulamasına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Verileri

Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutları	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Fark
1. Değişen Durumlara Uyum Sağlama	Gruplar	229.421	4	57.355	2.962*	1-5
	Hata	716.483	37	19.364		
	TOPLAM	945.905	41			
2. Paydaşlarla Etkili İletişim	Gruplar	201.219	4	50.305	1.115	-
	Hata	1669.067	37	45.110		
	TOPLAM	1870.286	41			
3. Eylemde ve Tepkide Çabukluk	Gruplar	111.838	4	27.960	2.582	-
	Hata	400.733	37	10.831		
	TOPLAM	512.571	41			
4. Sezebilme ve Öngörebilme	Gruplar	169.638	4	42.410	0.691	-
	Hata	2270.933	37	61.377		
	TOPLAM	2440.571	41			
5. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	Gruplar	118.755	4	29.689	0.770	-
	Hata	1425.817	37	38.536		
	TOPLAM	1544.571	41			
6. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	Gruplar	123.619	4	30.905	1.802	-
	Hata	634.667	37	17.153		
	TOPLAM	758.286	41			
7. Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme	Gruplar	2901.638	4	725.410	2.848*	1-2
	Hata	9422.933	37	254.674		1-3
	TOPLAM	12324.571	41			2-5
ÖRGÜTSEL ZEKÂ TOPLAM	Gruplar	11516.543	4	2879.136	1.547	-
	Hata	68857.933	37	1861.025		
	TOPLAM	80374.476	41			

(p* <0,05)

Tablo 9'deki değerler incelendiğinde kıdem değişkenine göre “*Değişen Durumlara Uyum Sağlama*” ve “*Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme*” boyutlarında anlamlı farklılık görülmektedir. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Tamhane çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Tamhane testi sonucunda “*Değişen Durumlara Uyum Sağlama*” boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı farklılık olduğu

görülmüştür. Bu boyutta 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerin görüşlerinin 21 yıl ve üzeri kıdem grubundaki öğretmenlerin görüşlerinde daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu bulgu alt kıdem grubundaki öğretmenlerinden değişen durumlara uyum sağlama boyutunda daha olumlu görüşte olduklarını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle daha genç öğretmenler değişime uyum sağlamada, yaşlı öğretmenlere göre örgütlerini daha yeterli görmektedirler.

“Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme” boyutunda ise 1–5 yıl kıdeme sahip olanlar ile 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar arasında, yine 1-5 yıl kıdeme grubundakiler ile 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar arasında ve 6-10 yıl kıdem grubundakiler ile 21 yıl ve üzeri kıdem grubundakiler arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir.

IV. Alt Probleme; Örgütsel zekâyı geliştirmeye yönelik çalıştay uygulandıktan sonra örgütsel zekânın eylemsel boyutlarında öğretmenlerin nasıl algıladıkları sorusuna cevap aranmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutlarına İlişkin Son Uygulama Verileri

Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutları	N	\bar{x}	ss
1. Değişen Durumlara Uyum Sağlama	42	19.74	4.260
2. Paydaşlarla Etkili İletişim	42	41.57	6.541
3. Eylemde ve Tepkide Çabukluk	42	17.48	3.218
4. Sezebilme ve Öngörebilme	42	32.50	6.978
5. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	42	27.02	5.285
6. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	42	15.31	3.867
7. Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme	42	67.43	13.974
ÖRGÜTSEL ZEKÂ TOPLAM	42	221.05	37.599

Uygulanan eğitim sonrasında, Örgütsel Zekâ Ölçeği aynı gruba tekrar uygulanmıştır. Tablo 10’da son uygulamada örgütsel zekâ ölçeğinin boyutlarına verdikleri cevaplara ilişkin değerler verilmiştir. Ön uygulamaya katılan 42 öğretmen ve yöneticilerin tamamı son uygulamaya da katılmıştır. Boyutların skor ortalaması ve standart sapması Tablo 9’da belirtilmiştir.

Örgütsel Zekâ ölçeği 5’li likert tipi toplam 58 maddeden oluşmaktadır. Bu beş derece eylemsel ifadelerin okulda görülme sıklığını ifade eden “Her zaman”, “Genellikle”, “Bazen”, “Nadir olarak” ve “Hiçbir zaman” gibi ifadelerdir. Bu bağlamda, örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri; “Değişen Durumlara

Uyum Sağlayabilme” boyutuna ilişki:**Bazen**, “*Paydaşlarla Etkili İletişim*” boyutuna ilişkin:**Genellikle**, “*Eylemde ve Tepkide Çabukluk*” boyutuna ilişkin:**Genellikle**, “*Sezebilme ve Öngörebilme*” boyutuna ilişkin: **Genellikle**, “*Hayal Gücünü Kullanma*” boyutuna ilişkin:**Genellikle**, “*İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme*” boyutuna ilişkin:**Bazen**, “*Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme*” boyutuna ilişkin:**Her zaman** şeklindedir.

V. Alt Problemde; Örgütsel zekânın geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalıştay sonrası örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre fark olup olmadığı sorusuna cevap aranmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Son Uygulama Verileri

Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	t-değeri
1. Değişen Durumlara Uyum Sağlama	Erkek	20	19.25	4.789	-0.696
	Bayan	22	20.18	3.775	
2. Paydaşlarla Etkili İletişim	Erkek	20	38.80	6.933	-2.793*
	Bayan	22	44.09	5.108	
3. Eylemde ve Tepkide Çabukluk	Erkek	20	16.85	3.617	-1.209
	Bayan	22	18.05	2.768	
4. Sezebilme ve Öngörebilme	Erkek	20	32.15	7.748	-0.306
	Bayan	22	32.82	6.367	
5. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	Erkek	20	27.20	5.952	0.204
	Bayan	22	26.86	4.734	
6. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	Erkek	20	15.65	4.344	0.539
	Bayan	22	15.00	3.450	
7. Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme	Erkek	20	66.55	17.575	-0.375
	Bayan	22	68.23	10.019	
ÖRGÜTSEL ZEKÂ TOPLAM	Erkek	20	216.45	44.283	-0.752
	Bayan	22	225.23	30.779	

(p* <0,05)

Örgütsel Zekânın eylemsel boyutlarından her birinde cinsiyete göre farklılık olup olmadığını belirlemek için t- testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir. Tablo 11’de görüldüğü gibi örgütsel zekânın eylemsel boyutlarından “*Paydaşlarla Etkili İletişim*”

boyutu bayan katılımcıların görüşlerinin ortalaması (\bar{x} :44.09) erkek katılımcıların görüşlerinin ortalamasından (\bar{x} :38.80) daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Değişen Durumlara Uyum Sağlama” , “Eylemde ve Tepkide Çabukluk” ,”Sezebilme ve Öngörebilme” ,”Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık” ,”İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme” ve “Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme” boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. “Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme” boyutunda erkek katılımcıların görüşlerinin bayan katılımcı görüşlerinden daha olumlu olduğu görülmektedir.

VI. Alt Problemde; Örgütsel zekânın geliştirilmesi amacıyla yapılan çalıştay öncesi örgütsel zekânın, eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile çalıştay sonrası öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı sorusuna cevap aranmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 12 . Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutlarının Son Uygulamasına İlişkin Grupların Homojenlik Verileri

Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutları	Levene İstatistiği
1. Değişen Durumlara Uyum Sağlama	2,856*
2. Paydaşlarla Etkili İletişim	1,025
3. Eylemde ve Tepkide Çabukluk	1,635
4. Sezebilme ve Öngörebilme	2,764*
5. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	1,532
6. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	3,853*
7. Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme	1,538
ÖRGÜTSEL ZEKÂ TOPLAM	2,026

($p < 0,05$)

Levene’s homojenlik testi sonuçlarına göre Değişen Durumlara Uyum Sağlama, Sezebilme ve Öngörebilme ve İşleyişte, Esnek ve Rahat Olabilme boyutlarının hizmet sürelerine göre varyansları homojen çıkmamıştır.

Sezebilme ve Öngörebilme boyutunda hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak farklılık yaratmaktadır. Bu farklılığı hangi kategoriden kaynaklandığını anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Tamhane testi ile test etmemiz gerekmektedir. Tamhane testi varyanslar homojen olmadığı takdirde uygulanacak bir testtir.

Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık boyutundaki hizmet süreleri de farklılık yaratmıştır. Bu boyutta hizmet sürelerine göre varyansları homojenlik sağlandığından Tukey HSD testi ile farklılığa sebep olan gruplar görülebilir.

Tablo 13. Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Son Uygulama Verileri

Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutları	Hizmet Süresi	n	\bar{x}	ss
1. Değişen Durumlara Uyum Sağlama	1. 1-5 yıl	6	22.00	5.177
	2. 6-10 yıl	10	20.50	2.838
	3. 11-15 yıl	4	19.75	4.500
	4. 16-20 yıl	6	21.00	6.841
	5. 21 yıl ve üzeri	16	17.94	3.108
2. Paydaşlarla Etkili İletişim	1. 1-5 yıl	6	43.33	6.022
	2. 6-10 yıl	10	43.20	4.780
	3. 11-15 yıl	4	42.75	9.465
	4. 16-20 yıl	6	44.00	8.602
	5. 21 yıl ve üzeri	16	38.69	5.828
3. Eylemde ve Tepkide Çabukluk	1. 1-5 yıl	6	18.33	2.251
	2. 6-10 yıl	10	16.60	3.921
	3. 11-15 yıl	4	18.75	1.258
	4. 16-20 yıl	6	18.50	3.987
	5. 21 yıl ve üzeri	16	17.00	3.141
4. Sezibilme ve Öngörebilme	1. 1-5 yıl	6	38.17	7.910
	2. 6-10 yıl	10	34.40	6.168
	3. 11-15 yıl	4	34.00	4.243
	4. 16-20 yıl	6	33.50	10.271
	5. 21 yıl ve üzeri	16	28.44	4.098
5. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	1. 1-5 yıl	6	28.17	6.706
	2. 6-10 yıl	10	31.40	3.748
	3. 11-15 yıl	4	26.00	4.690
	4. 16-20 yıl	6	28.00	5.292
	5. 21 yıl ve üzeri	16	23.75	3.715
6. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	1. 1-5 yıl	6	16.00	2.608
	2. 6-10 yıl	10	17.40	3.502
	3. 11-15 yıl	4	11.50	3.786
	4. 16-20 yıl	6	16.50	6.285
	5. 21 yıl ve üzeri	16	14.25	2.543
7. Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme	1. 1-5 yıl	6	68.83	10.008
	2. 6-10 yıl	10	75.50	12.241
	3. 11-15 yıl	4	67.25	21.156
	4. 16-20 yıl	6	67.00	17.788
	5. 21 yıl ve üzeri	16	62.06	11.852
ÖRGÜTSEL ZEKÂ TOPLAM	1. 1-5 yıl	6	234.83	38.468
	2. 6-10 yıl	10	239.00	27.520
	3. 11-15 yıl	4	220.00	46.840
	4. 16-20 yıl	6	228.50	55.248
	5. 21 yıl ve üzeri	16	202.13	27.655

Tablo 13’de ikinci kez uygulanan örgütsel zekâ ölçeğinin boyutlarının her bir hizmet süresine düşen kişi miktarı, hizmet sürelerine göre skor ortalamaları ve standart sapmaları bulunmaktadır.

Örgütsel zekâ ölçeğinde her bir boyuttaki hizmet süreleri arasında farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo 13’e ilişkin yorumlar tablo-14’te verilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutlarının Son Uygulamasının Çoklu Karşılaştırma Verileri

Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutları	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Fark
1. Değişen Durumlara Uyum Sağlama	Gruplar	97,932	4	24,483	1,402	-
	Hata	646,188	37	17,465		
	TOPLAM	744,119	41			
2. Paydaşlarla Etkili İletişim	Gruplar	219,165	4	54,791	1,321	-
	Hata	1535,121	37	41,490		
	TOPLAM	1754,286	41			
3. Eylemde ve Tepkide Çabukluk	Gruplar	28,493	4	7,123	,666	-
	Hata	395,983	37	10,702		
	TOPLAM	424,476	41			
4. Sezibilme ve Öngörebilme	Gruplar	507,829	4	126,957	3,155*	Tamhane 1-5 2-5
	Hata	1488,671	37	40,234		
	TOPLAM	1996,500	41			
5. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	Gruplar	380,743	4	95,186	4,608*	Tukey 2-5
	Hata	764,233	37	20,655		
	TOPLAM	1144,976	41			
6 İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	Gruplar	131,076	4	32,769	2,516	-
	Hata	481,900	37	13,024		
	TOPLAM	612,976	41			
7. Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme	Gruplar	1125,265	4	281,316	1,513	-
	Hata	6881,021	37	185,974		
	TOPLAM	8006,286	41			
ÖRGÜTSEL ZEKÂ TOPLAM	Gruplar	10429,821	4	2607,455	2,030	-
	Hata	47530,083	37	1284,597		
	TOPLAM	57959,905	41			

(p* <0,05)

Sezebilme ve Öngörebilme boyutunda, hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Bu farklılığı hangi kategoriden kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Tamhane testi uygulanmıştır. Varyanslar homojen olmadığı için Tamhane testi ile anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu belirlenmiştir. “*Hayal Gücünü Kullanma ve Yaratıcılık*” boyutlarındaki hizmet süreleri de anlamlı farklılık görülmektedir. Bu boyutta hizmet sürelerine göre varyansların homojenlik sağladığından HSD testi ile farklılığa sebep olan gruplar belirtilmiştir.

Tablo 14’teki değerler kıdem değişkenine göre incelendiğinde “*Sezebilme ve Öngörebilme*” ile “*Hayal Gücünü Kullanma ve Yaratıcılık*” boyutlarında anlamlı farklılık görülmektedir.

“*Sezebilme ve Öngörebilme*” boyutunda 1–5 yıl kıdemi olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdemi olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu Boyutta kıdemi düşük olan öğretmenlerin görüşlerinin, kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmektedir. “*Sezebilme ve Öngörebilme*” boyutu, örgütte olmuş veya olabilecek olayların farkına varabilme ile ilgilidir. Bu anlamda kıdemi az olan öğretmenlerin görüşlerinin daha yüksek olması, örgütte olabilecekleri daha iyi sezdikleri veya öngörebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

“*Hayal Gücünü Kullanma ve Yaratıcılık*” boyutunda 6–10 yıl kıdemi olan ile 21 yıl ve üstü kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Bu boyutta, kıdemi 1–5 yıl arasında olan öğretmenlerin, kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlere göre daha olumlu görüşte oldukları görülmektedir. “*Hayal Gücünü Kullanma ve Yaratıcılık*,” bireysel yaratıcılıkların bireysel ve örgütsel gelişim için kullanılması,”okuldaki sorunlara yeni ve denenmemiş çözümler üretebilme ve bunları kullanabilme,”okulda herhangi bir otoriteye sığınmaksızın ön yargısız ve ön kabulsüz yeni açılımların yapılabilmesidir. Bu anlamda 1. grup öğretmenlerin görüşlerinin yüksek olması, örgütte karşılaşılan sorunlara özgün çözümler önerebilecekleri, önyargısız ve ön kabulsüz yeni açılımlar ortaya koyabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmen grubuna, eğitim uygulamalarına başlamadan önce ve eğitim uygulamaları tamamlandıktan sonra örgütsel zekâ ölçeği uygulanmıştır. Örgütsel zekâ ölçeğinin ön uygulaması yapıldıktan sonra iki aylık bir

eğitim programı uygulanmıştır. Bu eğitim programının faydalı olup olmadığını test etmek için yine istatistiksel analizler kullanılmıştır.

Parametrik testleri uygulamak için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Bu nedenle farklı zamanlarda uygulanan bu anketin boyut skorlarının normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov testi analiz edilmiştir. Bu testin sonucunda önce ve sonra uygulanan rgtsel Zekâ anketinin bütün boyutların skorlarının normal dağılmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda Bağımlı örneklemlerde eşleştirilmiş t-testinin parametrik olmayan testlerdeki karşılığı olan Wilcoxon eşleştirilmiş iki örnekleme testi uygulanmıştır.

Tablo 15. Kolmogorov-Smirnov Testi Verileri

N UYGULAMA – SON UYGULAMA								
	Boyut A	Boyut B	Boyut C	Boyut D	Boyut E	Boyut F	Boyut G	TOPLAM
N	42	42	42	42	42	42	42	42
K-S z	2,341*	2,312*	2,045*	2,299*	2,011*	2,228*	2,033*	2,032*

($p < 0,05$)

Farklı zamanlarda uygulanan bu ölçeğin boyut skorlarının normal dağılım gösterip göstermediğini Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir.

Bu testin sonucunda önce ve sonra uygulanan rgtsel Zekâ leğinin bütün boyutlarının skorlarının normal dağılmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda Bağımlı örneklemlerde eşleştirilmiş t-testinin parametrik olmayan testlerdeki karşılığı olan Wilcoxon eşleştirilmiş iki örnekleme testi uygulanmalıdır.

Tablo 16. Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutlarının Ön ve Son Uygulamalarının Karşılaştırmalı Verileri

Örgütsel Zekânın Eylemsel Boyutları	z-değeri
1. Değişen Durumlara Uyum Sağlama	-1,163
2. Paydaşlarla Etkili İletişim	-2,678*
3. Eylemde ve Tepkide Çabukluk	-1,780
4. Sezebilme ve Öngörebilme	- 0,466
5. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	-0,380
6. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	-0,772
7. Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme	-0,639
ÖRGÜTSEL ZEKÂ TOPLAM	-0,829

(p* <0,05)

Bu tabloda ön uygulama ve son uygulama kıyaslanmıştır. Parametrik olmayan bir test uygulandığı için sıra sayılarıyla karşılaştırma yapılmıştır.

Yapılan eğitim sonucunda, paydaşlarla etkili iletişim dışındaki tüm boyutlarında farklılık söz konusudur. Bu da yapılan eğitimlerin örgütsel zekâ düzeyini geliştirdiğini göstermektedir. Ancak “*Paydaşlarla Etkili İletişim*” boyutunda değişiklik olmamıştır. Bu anlamda paydaşlarla etkili iletişim konusunda daha geniş kapsamlı ve çok boyutlu bir eğitim çalışması yapılması durumunda sonuçların farklılaşması beklenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmada ulaşılan sonuçlar araştırma alt sorularına (problemlerine) göre sıralanmıştır. Örgütsel zekanın eylemsel boyutları italik, bulgular koyu olarak yazılmıştır. Bu bölümde söz edilen okul, Giresun Merkez Mustafa Kemal İlköğretim Okulu, öğretmenlerde 2006-2007 eğitim-öğretim yılında adı geçen okulda görev yaparak araştırmaya gönüllü katılan öğretmenleri ifade etmektedir.

Sonuçlar

1. Öğretmen görüşlerine göre okulun zayıf ve güçlü yönleri ile okula ilişkin tehdit ve fırsatların belirlenmesi için yapılan SWOT analizi ile elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmıştır:

Öğretmenlerin algılarına göre, araştırmanın gerçekleştirildiği okulun içsel zayıf yönleri; “okulun yeni olması ve tanınmaması”, “iletişimsizlik”, “ekip çalışmasının yetersizliği” ve “okul içi rekabetin çok fazla görülmesi” olarak belirtilmiştir. Dışsal zayıf yönler ise; “okulda taşınmalı öğrencilerin olması”, “velilerin öğrencilerle yeteri kadar ilgilenmemeleri” ve “okul veli ilişkilerinin yetersizliği” olarak belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler okulun içsel güçlü yönlerini; “sınıf ve branş öğretmenlerinin yeterli olması”, “rehber öğretmenin olması”, “öğretmenlerin uzun süredir bu okulda çalışıyor olması”, “öğretmenlerin özgüvenlerinin yüksek olması”, “öğretmenlerin öğrencilerine ders dışı zamanlarda, zaman ayırmaları”, “okulun fiziksel yapısının uygun olması” ve “sınıf mevcutlarının standart olması” başlıklarıyla sıralamışlardır. Araştırmaya katılan öğretmenler okulun dışsal güçlü yönlerini, “okulun çevresinin eğitim için elverişli olması” olarak belirtmişlerdir.

Okul için içsel tehditler olarak algılanan yönler; “görüş ayrılıkları (yönetim ve paydaşlar arasında)”, “idarenin yönetsel yetersizliği”, “öğretmenler arasında gruplaşmanın olması”, “öğlen arası sürenin uzun olması”, “okul aile birliğinin okulun işleyişine fazla müdahale etmesi” ve “okul aile birliği üyelerinin eğitim seviyelerinin düşük olması” olarak belirtmişlerdir. Dışsal tehditler ise “taşınmalı öğrencilerin ulaşım sorularının olması” ve “ailelerin ekonomik, kültürel ve eğitim seviyeleri bakımından farklı olması” şeklinde belirtmişlerdir.

Okul için içsel fırsatlar; “öğretmen kadrosunun yeterli olması”, “okulun kullanım alanlarının rahat ve ferah olması”, “okul çalışanlarının yaş ortalamasının genç ve genç hissedenden olması”, “okulun çok amaçlı salonunun olması”, “okulun tam

gün olması” ve “okul bünyesinde anasınıfının olması” olarak belirtilmiştir. Dışsal fırsatlar ise “okulun, şehrin gelişen bir mahallesinde olması”, “çevre halkının eğitime önem vermesi”, “okulun merkezi ve ulaşım imkânlarının iyi olması” ve “okulun Eğitim Fakültesine yakın olması” olarak belirtilmiştir.

SWOT analizinden elde edilen yukarıdaki sonuçlardan yola çıkarak, örgütsel zeka açısından okulun zayıf yönlerinin geliştirilmesi ve tehditlerin fırsata dönüştürülmesi için araştırmacı ve öğretmenler ve yöneticilerin katılımıyla bir çalıştay gerçekleştirilmiştir. Bu çalıştay sonucunda, araştırma süresince uygulanacak çalışmanın programının konuları belirlenmiştir. Bu bağlamda örgütsel zekanın geliştirilmesine yönelik olarak okulda etkili bir iletişim ağının kurulması, etkili iletişim becerisi, bireysel ve kurumsal imaj geliştirme, ekip çalışması, güven yönetimi, yönetime katılım ve okul-çevre iletişimi çalıştay konuları olarak belirlenmiştir.

2. Örgütsel zekâyı geliştirmeye yönelik çalıştay uygulanmadan önce örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen algıları: “*Değişen Durumlara Uyum Sağlayabilme*” boyutuna ilişkin; **bazen**, “*Paydaşlarla Etkili İletişim*” boyutuna ilişkin; **genellikle**, “*Eylemde ve Tepkide Çabukluk*” boyutuna ilişkin; **genellikle**, “*Sezebilme ve Öngörebilme*” boyutuna ilişkin; **genellikle**, “*Hayal Gücünü Kullanma*” boyutuna ilişkin; **genellikle**, “*İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme*” boyutuna ilişkin; **nadiren**, “*Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme*” boyutuna ilişkin; **her zaman** şeklindedir.

3. Örgütsel zekânın geliştirilmesine yönelik çalıştay öncesinde, örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında (a) cinsiyete göre, “*Eylemde ve Tepkide Çabukluk*” boyutu ile “*Sezebilme ve Öngörebilme*” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu boyutlarda erkek katılımcıların görüşlerinin ortalamasının kadınlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri (b) kıdem değişkenine göre “*Değişen Durumlara Uyum Sağlama*” ve “*Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme*” boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Alt kıdem grubundaki öğretmenlerinden değişen durumlara uyum sağlama boyutunda daha olumlu görüşte olduklarını göstermektedir. Kıdemi az öğretmenler, değişime uyum sağlamada, yüksek kıdemli öğretmenlere göre örgütlerini daha yeterli görmektedirler. “*Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme*” boyutunda ise 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar ile 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar arasında, yine 1-5 yıl kıdeme grubundakiler ile 11-15 yıl kıdeme sahip

olanlar arasında ve 6-10 yıl kıdem grubundakiler ile 21 yıl ve üzeri kıdem grubundakiler arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir.

4.Örgütsel zekâyı geliştirmeye yönelik çalıştay uygulandıktan sonra örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen algıları; “*Değişen Durumlara Uyum Sağlayabilme*” boyutuna ilişkin **bazen**; “*Paydaşlarla Etkili İletişim*” boyutuna ilişkin; **genellikle**, “*Eylemde ve Tepkide Çabukluk*” boyutuna ilişkin; **genellikle**, “*Sezebilme ve Öngörebilme*” boyutuna ilişkin; **genellikle**, “*Hayal Gücünü Kullanma*” boyutuna ilişkin; **genellikle**, “*İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme*” boyutuna ilişkin; **bazen**, “*Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme*” boyutuna ilişkin; **her zaman** şeklindedir.

5.Örgütsel zekânın geliştirilmesi amacıyla yapılan çalıştay sonrası örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri (a) cinsiyet değişkenine göre “*Paydaşlarla Etkili İletişim*” boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu boyutta kadın katılımcıların görüşlerine ilişkin ortalama erkek katılımcılardan daha yüksektir. “*Değişen durumlara Uyum Sağlama*”, “*Eylemde ve Tepkide Çabukluk*”, “*Sezebilme ve Öngörebilme*”, “*Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık*”, “*İşleyişte Esnek ve Rahat olabilme*” ve “*Yeni Durumlara Çözüm Üretebilme*” boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Örgütsel zekânın geliştirilmesi amacıyla yapılan çalıştay sonrası örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri (b) kıdeme değişkenine göre “*Sezebilme ve Öngörebilme*” ile “*Hayal Gücünü Kullanma ve Yaratıcılık*” boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir.

6.Örgütsel zekânın geliştirilmesi amacıyla yapılan çalıştay öncesi örgütsel zekânın eylemsel boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile çalıştay sonrası öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yapılan eğitim sonucunda, paydaşlarla etkili iletişim dışındaki tüm boyutlarında anlamlı farklılık söz konusudur. Bu da yapılan eğitimin örgütsel zekâ düzeyini geliştirdiğini göstermektedir. Ancak “*Paydaşlarla Etkili İletişim*” boyutunda değişiklik olmamıştır. Bu anlamda “*Paydaşlarla Etkili İletişim*” konusunda daha geniş kapsamlı ve çok boyutlu bir eğitim çalışması yapılması durumunda sonuçların farklılaşması beklenebilir.

Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlara uygun olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

1. SWOT analizi ve benzeri yöntemler örgütsel zekanın geliştirilmesi sürecinin tüm aşamalarına paydaşların katkı ve katılımını sağlamak için kullanılabilir.
2. Örgütsel zekanın geliştirilmesi yoluyla kurumsal ve bireysel beklentilerin nasıl farklılaşabileceğine ilişkin yeni algılamalar geliştirilebilir.
3. Örgütsel zekanın geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmadan önceki durum analizinde örgütlerde özellikle; iletişim, güven, ekip çalışması, yönetime katılma ve okul çevre ilişkileri gibi konularda okullarda sorunlar yaşandığı görülmüştür. Örgütlerin zeki örgüt olarak işlev görebilmesi için yukarıda ifade edilen konularda eğitim programının düzenlenmesi yararlı olabilir. Milli Eğitim Müdürlükleri örgütsel işleyişi etkinleştirilmesi için eğitim programları düzenleyip uygulayabilirler.
4. “Paydaşlarla Etkili İletişim” konusunda daha geniş kapsamlı ve çok boyutlu bir çalışma yapılabilir. Okullarda “Etkili İletişim” ile ilgili sık aralıklarla eğitim programları uygulanabilir.
5. Örgütsel zekanın geliştirilmesine yönelik çalışmalar yaygınlaştırılarak örgütsel işleyişin etkinleşmesi sağlanabilir. Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel zekanın geliştirilmesine yönelik program geliştirerek yaygınlaştırıp uygulayabilir.
6. Akademisyenler, örgütsel zekanın geliştirilmesine ilişkin ölçeğin farklı kültürlerde de kullanılabilirliğini sınavarak alan yazına katkı sağlayabilir.
7. Akademisyenler, örgütsel zekanın, farklı değişkenleri ile ilgili ilişkisel araştırmalar yapabilirler.
8. Araştırmacılar, örgütsel zekanın geliştirilmesinde cinsiyet, kıdem, branş, okul türü ve benzeri değişkenler, bu değişkenlerin fark yaratıp yaratmadığı ortaya çıkarabilecek olası farklılıklarının nedenlerini irdeleyen araştırmalar yapabilirler.
9. Araştırmacılar, örgütsel zekanın eğitim etkinlikleri ile geliştirilebileceği sonucuna dayalı olarak gerçekleştirilen eğitim etkinliğinin etkisinin ne kadar süre devam ettiğini, yeni eğitim ihtiyacının belirlenebileceğinden çalışmanın zaman, yasal sınırlılıklarının olmadığı uzun süreli izleme çalışmaları yapabilirler.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, Aytaç. (1994). Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Pegem Yayın No: 10. Ankara.
- Açıkgöz, Kamile.Ün. (2002). Aktif Öğrenme. Eğitim Dünyası Yayınları. İzmir.
- Ada, Sefer. ve Ölçüm Münevver. (2002). Disiplin. Anı Yayıncılık Ankara.
- Ada, Şükrü.(1997). “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı- Üniversite İşbirliği”. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- (2007:309). (Ed: Ö.Demirel, Z. Kaya) Eğitim Bilimine Giriş Pegem Yayıncılık . Ankara.
- (2007). Eğitim Bilimine Giriş (Ed: Zuhul Cafoğlu). Grafiker Yayıncılık. Ankara.
- Aktan, Coşkun. Can. ve Diğerleri. (2005). Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri. Çizgi Yayınevi. Konya.
- , (1999). 2000’li yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2), Stratejik Yönetim, TUGİAD Yayını, İstanbul.
- Al, Hamza. (2002). Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi, Bilim Adamı Yayınları. Ankara.
- Albrecht, Karl. (2003). The power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action. Amazon.New York.
- Alakuş, Meral.(1991). Bilgi toplumu. Kültür Bakanlığı Yayınları. Ankara.
- Alıç, Mehmet. (1990). Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:382. Eskişehir.
- Alkan, Nihat. (2001). “İl ve İlçe Milli Eğitim Örgüt Yapıları İşlevleri, işleyişleri, Sorunları, Çözüm Önerileri”. Türk Eğitim Örgütü ve Yönetimi 11–13 Ocak. Ankara.
- Amabile, M.Teresa. (2000). “Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir”. Çığır Açıcı Düşünme. Mess Yayınları. İstanbul.
- Argyris, Chris.(1999). “Akıllı İnsanlara Öğrenmeyi Öğretmek”. Bilgi Yönetimi. Mess Yayınları. İstanbul.
- Aydın, Mustafa. (1993). Çağdaş Eğitim Denetimi. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Balcı, Ali. (2005). Örgütsel Gelişme. Pegem Yayıncılık. Ankara.

- , (2000). Örgütsel Sosyalleşme. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- , (2002). Etkili Okul. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Barutçugil, İsmet .(2002). Bilgi Yönetimi. Kariyer Yayınları. İstanbul.
- Başar, Hüseyin.(2001). “Türk Eğitim Sisteminde Okul Örgütünün Yapısı İşleyişi, İşlevleri, Sorunları ve Öneriler”. Türk Eğitim Örgütü ve Yönetimi 11–13 Ocak. Ankara.
- Baransel,Atilla. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul Üniversitesi Yayınları. İstanbul
- Başaran, İbrahim. Ethem.(1993). Örgütsel Davranış. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Baştepe, İsmail (2004).” Etkili Okul ve Nitelikleri”. Çağdaş Eğitim. Aralık. Ankara.
- Bear, Micheal ve Nitun Nohria.(2002). “Değişimin Şifresini Çözmek”. Durumu Tersine Çevirmek. Mess Yayınları. İstanbul.
- Bernal,Desmond. Jhon. (Kış 2002). “Bilimin Toplumsal İşlevi”. (The Modern Quartely v.1 1938). (Çev.Sevda Çetinkaya). Toplum Bilim Dergisi. İstanbul.
- Borg Walter. R.ve Meredith D.Gall. (1989) Educational Research: An Introduction, (Fifth Edition) Longman. New York. ABD.
- Bursalıoğlu, Ziya. (1991). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem Yayınları. Ankara.
- Bursalıoğlu, Ziya. (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara.Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:154. s;228. Ankara
- Buzan, Tony. ve Hunt, Rikki.(2003). Düşünen Organizasyonlar. Alfa. İstanbul.
- Bümen, Nilay,T. (2005). “Çoklu Zeka Kuramı ve Eğitim”. Eğitimde Yeni Yönelimler (Editör Özcan Demirel). Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Büyüköztürk, Şener (2002). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. PegemA Yayıncılık. Ankara.
- Can, Niyazi. (Kasım 1997). “Eğitim öğretimde Etkili Öğretmen Nitelikleri”. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi. Ankara.
- Canman, A. Doğan .(1995). Çağdaş Personel Yönetimi. TODAİE. Ankara.
- Celep, Cevat .(2000). Örgütsel Adanma ve Öğretmenler Anı Yayıncılık Ankara.
- , (2005). “Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi”. 14.Ulusal Eğitim Kongresi. Denizli
- Center For Educational Reform.(2004) National Charter School Directory. Washington.
- Cevat, Elma .(2000). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. Anı Yayıncılık Ankara.

Collins, J. (2002). "Hedefleri sonuçlara dönüştürmek". Durumu Tersine Çevirmek. Mess Yayınları. İstanbul.

CoSN. See Corsorium for School Networking Best Practices. Available online at <http://3d2know.cosn.org>.

Çalık, Temel. (Kasım 1997.) Eğitim Örgütleri ve Liderlik; Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi. Ankara.

Çelik, Vehbi. (2005). "Okul Yönetimi". 14.Ulusal Eğitim Kongresi Pamukkale Üniversitesi. 28–30 Eylül Denizli.

DC: U.C.Department of Educational (1983) National Commission on Excellence in Educational, A Nation at Risk. Washington.. Available online at <http://www.ed.gov/pubs/NatAtRisk/risk.html>

Department of Educational, National Center for Educational Statistics, Digest of Educational Statistics 2002 (NCES 2003) Washington.

Değirmencioğlu, Serdar.(2006). "Okulda Şiddeti ve Öğrencilerin Rollerini Yeniden Düşünmek". Güvenli Okullar.(Ed.Solak, A.) Hegem Yayınları. İstanbul.

Demirtaş, Hasan ve Güneş, Hasan. (2002). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü. Ankara: Anı Yayıncılık

Doğan, İsmail.(2006). Toplum ve Eğitim; Pegem Yayıncılık. Ankara.

Douglas L and Sousean Arafah.(2002) The Digital Disconnect:The Widening Gap Between Internet-Savvy Students and Their Schools. The Pew Internet American Life Project.Washington.

Drucker, F.Peter.(1994). Kapitalist Ötesi Toplum.(Çev.Fikret Üçcan).Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.İstanbul.

Drucker, F.Peter.(1999). "Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı". Bilgi Yönetimi Mes Yayınları. İstanbul

-----, (2000). "Buluşçuluk Disiplini".Çığır Açıcı Düşünme Mess Yayınları. İstanbul.

Educational Week(2004). See Also "Teachnology Counts'04, Global Links: Lesson From The World" May 6

Erçetin, Şefika..Şule. (2001).Yönetimde Yeni Yaklaşımlar .Nobel Yayıncılık. Ankara.

Erçetin, Şefika.Şule ve Demirbulak, Dilara. (2002). Organizational Intelligence, Educational Research Quarterly. Vol 26, Number 1 (41-49).

- ,(2004). Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık. Asil. Ankara.
- , (2004). Okullarda Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutları. Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 1.(1-10). Ankara.
- Erçetin Şefika.Şşule. ve Diğerleri (2007) Multi-Dimensional Organizational Intellinge Scale-(MULDİMORİNS) World Applied Scienses Journal 2 (3) 151-157, ISSN 1881-4952
- Erdoğan, İrfan. (2000). Okul Yönetimi ve Eğitim Liderliği. Sistem Yayıncılık İstanbul.
- ,(2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 1. Baskı. Ankara.
- Eren, Erol. (1982). İşletmelerde Yenilik Politikası. İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 284. İstanbul.
- , (2000). Yönetim Psikolojisi. Betaş Yayınları. İstanbul.
- Erkan, Hüsnü. (1998). Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme. İş Bankası Yayınları. İstanbul.
- EOSS. (2007). Knowledge Management,Organizational Intelligence and Learning, and Comlexity. Unesco-Encyclopediaof Support Systems (EOLSS).
- Fındıkçı, İlhami. (2001).”Bilgi Toplumunda Eriyen Değerler ve Eğitim”. Türk Eğitim Örgütü ve Yönetimi 11–13 Ocak. Ankara.
- Gardner, Howard. (1999). Çoklu Zeka Görüşmeler ve Makaleler. Enka Okulları Vakfı. İstanbul.
- Garvin, Arıe. De. (1999).” Öğrenen Örgüt Yaratmak”. Bilgi Yönetimi. Mess Yayınları. İstanbul.
- Geus, Arıe P.D. (1999). “Öğrenme Olarak Planlama”. Belirsizliği Yönetmek. Mess Yayınları. İstanbul.
- Glynn,M.A.(1996):Innovative Genius:A Framework For Relating Individuale and Organizational Intelligences to Innvation, Akademy of Management Review, 21,4.
- Gren, Samuel. B. & Salkind, Neil. J. (2002) Analyzing and Understanding Data Using SPSS for Windows and Macintosh. New Jersey: Prentice Hall.
- Güçlüol, Kemal. (1975)."Milli Eğitimimizde Bir Yenilik Denemesi". Tübitak V. Bilim Kongresi, Bilim Adamı Yetiştirme Grubu Tebliği. Ankara.
- Gürsel, Musa.(2003). “Öğrenen Örgütler”. Eğitime Yeni Bakışlar 1. Mikro Yayınları. Konya.

- Güven, İsmail.(2001). “Değişen Çağda Öğretmenin Değişen Rollerini”. Türk Eğitim Örgütü ve Yönetimi 11–13 Ocak. Ankara.
- Halal, William.A.(1997) Organizational Intelligence Strategy and Business, 9;10.
- Hamel,Gray ve Prahadal C.K.(1999)Geleceği Kazanmak; Belirsizliği Yönetmek. Mess Yayınları. İstanbul.
- Hesapçıoğlu, Muhsin.(2001).” Postmodern Küresel Toplumda Eğitim”. 21.Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi Serdar Yayınları. İstanbul.
- Hoffer, Eric. (1998). Kesin İnançlılar. İm Yayınları. İstanbul.
- (<http://www.soruman.com/swot-analizi-nedir-nasil-yapilir>- Mart - 2008)
- İnal, Kemal.(1996) .Eğitimde İdeolojik. Boyut. Doruk Yayınevi. Ankara.
- James, Jennifer.(1997). Gelecek Zamanda Düşünmek. Boyner Yayınları. İstanbul.
- Kalkan, Veli.Denizhan.(2006). “Öncülleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme”. İş ve Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt 8, S;2.
- , (2005).Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi (iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-01.pdf).
- Karl E. Weick. Karlene H. Roberts. (1993). Organizational Learning.Collective Mind in Organizations London.
- Karslı, Mehmet.Durdu.(2004). Yönetimsel Etkililik. Pegem Yayıncılık Ankara.
- Karakütük, Kasım. (2001). Öğretim Üyesi ve Bilim İnsanı Yetiştirme. Anı Yayıncılık Ankara.
- Kaya Yahya. Kemal. (1993). Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Geliştirilmiş Beşinci Basım. Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti. Ankara.
- Kızılcılık, Sezgin. (2003) .Küreselleşme ve Sosyal Bilimler. Anı Yayıncılık Ankara.
- Koçel, Tamer.(1996).İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Önemi.Mess Mercek.İstanbul.
- Kotter, P. Jhon.(1999).” Değişimi Yönetmek”. Değişim. Mess Yayınları. İstanbul.
- Kumar, Krishan.(1998). Sanayi Sonrası Toplumdan Postmodern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları.(Çev. Mehmet Küçük). Dost Kitapevi. Ankara.
- Küçüksüleymanoğlu, Rüyam. (2006). “Eğitim Örgütlerinde Stratejik Planlama ve Kalite İlişkisi”. Çağdaş Eğitim. Eylül. Ankara.
- Leonard, Ddroty. ve Straus Susan .(1999). “Şirketinizin Beyninin Tamamını İşe Koşmak” Bilgi Yönetimi. Mess Yayınları. İstanbul.

- Leonard, Doroty. ve Straus. Susan. (2000). “Şirketinizin Bütünsel Beyninin İşe Koşmak”. Çığır Açıcı Düşünme. Mess Yayınları. İstanbul.
- Livingston, Sterling.(1999).”Yönetimde Pygmalion”. İnsanları Yönetmek. Mess Yayınları. İstanbul.
- MacGilchrist, B; Myers, K; Reed, J. (2004) The Intelligent School, London: Paul Chapman Publishing.
- MacMaster, M.D(1996) The Intelligence Advantage; Organizational For Complexity Newton.MA.Buttenwork, Heinemann.
- Mathason, David. (1999) Akıllı Örgüt. Boyner Yayınları. İstanbul.
- Morgan, Gareth .(1998). Metafor. Mess Yayınları. İstanbul.
- Mualla, Aksu. (2002).Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Oktay, Ayla. (2001) .”21.Yüzyılda Yeni Eğilimler ve Eğitim”. 21.Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi. Serdar Yayınları. İstanbul.
- Öğüt, Ayla .(2001). Bilgi Çağında Yönetim. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Peker, Ömer.ve Aytürk Nihat.(2001). Etkili Yönetim Becerileri. Yargı Yayınevi. İstanbul.
- Özdemir, Servet .(1998). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Pegem Yayıncılık Ankara.
- Özden,Yüksel .(1998) .Eğitimde Dönüşüm Pegem Yayıncılık Ankara.
- , (1999). Eğitim ve Okul Yöneticiliği Pegem Yayıncılık. Ankara.
- , (2005). Okul Yeniden Kurmak Nobel Yayınları. Ankara.
- Özmen Fatma. ve Muratoğlu, Vehice.(2005). “Eğitim Örgütlerinde Değişim Süreci ve Bilgi”. Pamukkale Üniversitesi. 28–30 Eylül. Denizli
- Quinn, James B. ve Diğerleri. (1999).” Mesleki Zekânın Yönetimi”. Bilgi Yönetimi Mess Yayınları. İstanbul.
- Rahm, Diana.(1996).The Role Of Information Tecnology in Building Public Administration Theory; Knowledge and Policy.Fall Vol.10 Issıu.3 .Page.71-81.
- Reschenthaler,G.B ve Thomson,F.(1996).”The Information Revolution and The New Public Management”.Journal of Public Administration Research and Theory Vol.10.Issue 1 .
- Rosen, Robert. H. (1998).İnsan Yönetimi. Mess Yayınları İstanbul.

- Rosnay, JDE,(1998).Ortakyaşar İnsanın Üçüncü Binyıla Bakışı. (Çev.İsmet Birkan).TelosYayıncılık. İstanbul
- Rosovsky, Henry.(1993). Bir Dekan Anlatıyor Çev.Süreyya Ersoy Tübitak. Ankara.
- Sabancı, Ali.(2005) “Çağdaş Okul Yöneticiliği Açısından Karizmatik Dönüşümcü ve Vizyoner Liderlik Yaklaşımları”. Çağdaş Eğitim. Mart. Ankara.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2001) Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitapevi. Bursa.
- Sarup, Madan.(1995).Post-Yapısalcılık ve Postmodernizm.(Çev.A.Baki Güçlü) Ark Yayınları. İstanbul.
- Schaffer, H.Robert. ve Thomsontter Uly A.(1999). “Başarılı Değişim Sonuçlarla Başlar”. Değişim Mess Yayıncılık. İstanbul.
- Schank,Roger. C.(2007). “Gelecekte Daha Akıllı Olacak Mıyız?”Gelecek 50 Yıl.NTV Yayınları.İstanbul
- Senge, M. Peter. (1997). Beşinci Disiplin. Yapı Kredi Yayınları. İstanbul.
- Simic,Ivana.(2005).Organizational Learning As A Component Of Organizational Intelligence <http://unwe.acd.bg/repec/sources/5c2005.pdf>.
- Şişman, Mehmet.(2004). Öğretim Liderliği Pegem Yayıncılık Ankara.
- Şişman,Mehmet. ve Taşdemir, İbrahim.(2008).Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Pegem Akademi.Ankara.
- Sönmez, Veysel.(2006). Gelecekte Olası Eğitim Sistemleri. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Stalinski,Sherryl.(2004). Organizational Intelligence; A Sistem Perspective: Organizational Development Journal; Summer;22,2.
- Taş, Halil. (2002). “Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi”. Eğitim Yönetimi Dergisi Güz. Ankara.
- Terzi, Ali. Rıza. (2000). Örgüt Kültürü, Nobel Yayınları. Ankara.
- Thomas, David. A ve Ely Robinj. (1999). “Farklılıklara Önem Kazandırmak”. İnsanları Yönetmek. Mess Yayınları. İstanbul.
- Titrek, Osman. (2007). Duyguları Zekice Yönetmek. Pegem Yayıncılık Ankara.
- Tortop,Nuri ve Diğerleri.(1998). Kamu Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir.
- Tsai, Bonnie.(2001). Organizational Intelligence. Humanising Language Teaching Year:3 issue 3 May France.

Uğurlu, Celal. Toygar. (2006). Okul Yönetiminde Etkileme ve Takas Kuramı; Çağdaş Eğitim Haziran. Ankara.

US.Department of Educational(2004) National Educational Technolojy Plan. Toward A New Golden Age in American Educational. Washington.

Yeniçeri, Özen. ve Diğerler. (2006). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. IQ Kültür Sanat Yayınları. İstanbul.

Veryand Projects,(2006) Impoving Organizational Intelligence <http://www.veryard.com/innovation/index.htm>. Ekim.

Walsh,J.P. and Ungson,G.R.(1991). Organization Memory. Akademy Of Management Review.

Wade,R.C.(2001) Social Action in The Social Studies: From The İdeal To The Real. Theory İnto Practice,40(1),23-28.

William E. Halal & Michael D. Kull. (2006) Measuring Organizational Intelligence. www.strategy-business.com.Ekim.

William E.Halal(2006) Organizational Intelligence: What is it, and how can managers use it? <http://www.strategy-business.com>.Ekim.

William, W.W. and Sternbers,R.J.(1998).Group Intelligence.Why Some Groups Are Beter Then Others Intelligence.

ÖZGEÇMİŞ

1966 yılında Giresun-Eynesil’de doğdu. 1986 yılında Sivas ilinde sınıf öğretmeni olarak göreve başladı. 1996 yılında KTÜ Giresun Eğitim Fakültesi’nde lisans tamamlama programını bitirdi. 1997 yılında Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi dalında yüksek lisans programını kazandı. 2000’de programdan mezun oldu. 1998 yılında Giresun Eğitim Fakültesi’nin açmış olduğu Öğretim Görevliliği sınavını kazanarak adı geçen fakültede öğretim görevlisi olarak göreve başladı. 2002 yılında yürüttüğü Giresun Eğitim Fakültesi kütüphanesinin zenginleştirilmesi kampanyasında kütüphaneye 3000 kitap kazandırılmasına öncülük etti. 2003 yılında Giresun’da Hayat Boyu Eğitim ve Kişisel Gelişim Derneği’nin kuruluşunda öncülük etti ve halen derneğin yönetim kurulu başkanlığını yürütmektedir. Dernek olarak pek çok seminer, panel, tiyatro, paylaşım-değişim sohbeti, müzik dinletisi gerçekleştirdi. Son olarak derneğin, Giresun’da ilk kez bir sivil toplum örgütü tarafından “Okullarda Şiddet ve Çocuk Suçluluğu” Uluslararası Kongresi’ni (16–17 Eylül 2006) 21 üniversite ve 3 kamu kurumundan 38 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilmesine başkanlık yaptı. 2005 yılında TRT’nin izlenmesi ile ilgili yapılan araştırmada Giresun ve Ordu ili koordinatörlüğü yaptı. 2006 yılında Avrupa Birliği, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Uluslararası çalışma Örgütü (ILO) tarafından ortaklaşa yürütülen “Türkiye’de Çocuk İşçiliğinin En Kötü Biçimlerinin Ortadan Kaldırılması” projesi kapsamında 20 Ekim–25 Aralık 2006 tarihleri arasında Ordu ili alan araştırmasında kontrolör olarak çalıştı. Halen Giresun Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde çalışmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.