

**T.C.**  
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ**  
**YETERLİKLERİ**

**Serpil ÖZSARIKAMIŞ**

**Haziran – 2009**

**T.C.**  
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ**  
**YETERLİKLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Serpil ÖZSARIKAMIŞ**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU**

**Bolu - 2009**

## **SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Serpil ÖZSARIKAMIŞ' a ait "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikleri" adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir 11.06.2009.

Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU İmza

Üye: Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON İmza

Üye: Yrd. Doç. Dr. Yusuf CERİT İmza

Prof. Dr. Gönül ÜLKER  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**ÖZET****İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ  
YETERLİKLERİ****Serpil ÖZSARIKAMIŞ****Yüksek Lisans Tezi****Eğitim Bilimleri Bölümü****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU****Haziran 2009, xv + 115 sayfa**

Bu araştırmanın amacı Bolu ilinde görev yapmakta olan, ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin bilgiyi yönetme rollerine ilişkin ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerinin belirlenmesidir.

Araştırma tarama modeliyle yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini 2007 – 2008 eğitim – öğretim yılında Bolu ilinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri ve ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma için Çınar (2002) tarafından geliştirilen likert tipi “Bilgi Yönetimi Ölçeği” kendisinden izin alınarak kullanılmıştır. Anket sorularına yönetici ve öğretmenlerce verilen yanıtların frekans ve ortalamaları hesaplanarak, gerekli testler yapılarak bunlarla ilgili tablolar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okulu öğretmenleri, ilköğretim okulu yöneticilerini; bilginin elde edilmesi boyutunda orta düzeyde yeterli, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması boyutlarında üst düzeyde yeterli olarak, ilköğretim okulu yöneticileri kendilerini bilgi yönetimi tüm alt boyutlarında üst düzeyde yeterli olarak algılamaktadırlar. İlköğretim okulu

öğretmenleri ile ilköğretim okulu yöneticileri görüşleri arasında bilgi yönetimi alt boyutlarının tümünde anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın olduğu, branş ve yaş değişkenine göre ise anlamlı bir farklılığın olmadığı, ilköğretim okulu yöneticileri görüşleri arasında kıdem, branş ve yaş değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı sonuçlarına varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi, Bilgi Yönetimi, İlköğretim Okulu Yöneticisi

**ABSTRACT****Serpil ÖZSARIKAMIŞ****ELEMENTARY SCHOOL ADMINISTRATORS' KNOWLEDGE MANAGEMENT  
COMPETENCES****Master Thesis****Department of Educational Sciences****Thesis Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU****June, 2009, xv + 115 pages**

Purpose of this study is to determine opinions of the elementary school administrators and teachers who have been serving in the Province of Bolu in regard with attendant administrators' knowledge management roles in the elementary schools.

It has been carried out with research – screening model. The elementary school administrators and elementary school teachers serving in the Province of Bolu in 2007 - 2008 education semester have constituted the research's phase. A likert type "Knowledge Management Scale" that has been developed by Çınar (2002) for the research has been used by obtaining a permission from him. Concerned tables have been created and interpreted by calculating frequency, percentage and averages of responses that have been given by the administrators and teachers to questionnaire questions and performing necessary tests in regard with them.

According to the results of research, elementary school teachers perceive elementary school administrators adequate at medium level in dimension of obtaining knowledge and at top level in dimension of sharing, using and storage of knowledge and elementary school administrators perceive themselves adequate at top level in all lower dimensions of knowledge management. It has been seen that there is a significant difference in all of lower dimensions of knowledge management between the opinions of elementary school teachers and elementary school administrators. It has been concluded that there is a significant difference among the opinions of elementary school teachers according to the seniority variance and that there isn't a significant difference according to the variances of branch and age and that there is no significant difference among the opinions of elementary school administrators according to the variance of seniority, branch and age.

**Key Words:** Knowledge, Knowledge Management, Elementary School Administrator

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans için tez çalışmalarına başladığım andan itibaren bu çalışmamda bana her türlü konuda yardımcı olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU 'na; derslerinde aktardığı bilgilerden en üst düzeyde yararlanmaya gayret ettiğim ve her zamanki destekleyici tavırlarıyla yanımda olan çok kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT 'a; ayrıca tüm eğitim yaşamımda olduğu gibi bu zorlu ve akademik çalışma dönemimde de benden desteklerini esirgemeyen, tez için veri toplama aşamasında karşılaştığım zorlukları yenmem için seferber olan sevgili aileme ve eşime teşekkürü borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

|                         |      |
|-------------------------|------|
| ÖZET.....               | iii  |
| ABSTRACT.....           | v    |
| TEŞEKKÜR.....           | vii  |
| İÇİNDEKİLER DİZİNİ..... | viii |
| TABLolar DİZİNİ.....    | xiii |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....    | xv   |

## BÖLÜM I

### I-GİRİŞ

|                              |   |
|------------------------------|---|
| 1.1. Problem Durumu .....    | 1 |
| 1.2. Problem Cümlesi .....   | 7 |
| 1.3. Alt Problemler.....     | 7 |
| 1.4. Araştırmanın Amacı..... | 8 |
| 1.5. Araştırmanın Önemi..... | 8 |
| 1.6. Sayıtlılar.....         | 9 |
| 1.7. Sınırlılıklar.....      | 9 |
| 1.8. Tanımlar.....           | 9 |

## BÖLÜM II

### II-KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 2.1. BİLGİ TOPLUMU.....                  | 11 |
| 2.1.1. Bilgi Toplumu.....                | 11 |
| 2.1.2. Bilgi Toplumunun Özellikleri..... | 14 |
| 2.2. BİLGİ KAVRAMI VE TÜRLERİ.....       | 18 |
| 2.2.1. Bilgi Kavramı.....                | 18 |
| 2.2.1.1. Veri.....                       | 19 |
| 2.2.1.2. Enformasyon.....                | 19 |
| 2.2.1.3. Bilgi.....                      | 20 |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.2. Bilgi Türleri.....                                     | 24 |
| 2.2.2.1. Örtülü Bilgi.....                                    | 24 |
| 2.2.2.2. Açık Bilgi.....                                      | 25 |
| 2.3. BİLGİ YÖNETİMİ.....                                      | 26 |
| 2.3.1. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....               | 26 |
| 2.3.2. Bilgi Yönetimi.....                                    | 28 |
| 2.3.3. Bilgi Yönetiminin Amacı.....                           | 33 |
| 2.3.4. Bilgi Yönetimini Gerektiren Nedenler.....              | 35 |
| 2.3.5. Bilgi Yönetiminin Önemi.....                           | 38 |
| 2.3.6. Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri.....                  | 40 |
| 2.3.7. Bilgi Yönetimi Süreçleri.....                          | 41 |
| 2.3.7.1. Bilginin Elde Edilmesi.....                          | 42 |
| 2.3.7.2. Bilginin Paylaşılması.....                           | 45 |
| 2.3.7.3. Bilginin Kullanılması.....                           | 47 |
| 2.3.7.4. Bilginin Depolanması.....                            | 49 |
| 2.3.8. Bilgi Yöneticisi.....                                  | 50 |
| 2.3.8.1. Bilgi Yöneticisinin Temel Görevleri.....             | 52 |
| 2.3.9. Bilgi İşçisi.....                                      | 53 |
| 2.3.10. Bilgi Haritaları.....                                 | 54 |
| 2.4. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ.....                  | 55 |
| 2.4.1. Okul Bilgi Önderinin Yeterlikleri.....                 | 56 |
| 2.4.2. Okullarda Bilgi Yönetiminin Yararları.....             | 56 |
| 2.4.3. Okul Bilgi Yöneticisinin Özellikleri.....              | 57 |
| 2.4.4. Okullarda Bilgi Yönetiminin Boyutları.....             | 57 |
| 2.4.4.1. Önderlik.....                                        | 57 |
| 2.4.4.2. Kültürel Yapı.....                                   | 58 |
| 2.4.4.3. Süreçler.....                                        | 59 |
| 2.4.4.4. Açık Bilgi.....                                      | 59 |
| 2.4.4.5. Örtülü Bilgi.....                                    | 60 |
| 2.4.4.6. Bilgiye İlişkin Etkinlik Merkezleri ve Alanları..... | 60 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 2.4.4.7. Pazar Dengeleme.....                 | 61 |
| 2.4.4.8. Ölçümler.....                        | 62 |
| 2.4.4.9. İnsanlar/Beceriler.....              | 62 |
| 2.4.4.10. Teknolojik Altyapı.....             | 62 |
| 2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....                 | 63 |
| 2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....  | 63 |
| 2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... | 67 |

### **BÖLÜM III**

#### **III- YÖNTEM**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 3.1. Araştırmanın Modeli.....    | 69 |
| 3.2. Evren ve Örneklem.....      | 69 |
| 3.3. Verilerin Toplanması.....   | 70 |
| 3.4. Verilerin Çözümlemesi ..... | 72 |

### **BÖLÜM IV**

#### **IV- BULGULAR**

|                                                                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Deneklerin Kişisel Özellikleri.....                                                                                                                     | 74 |
| 4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bilgiyi Yönetme Yeterlik<br>Düzeylerine İlişkin Bulgular (Birinci Alt Problem).....                           | 76 |
| 4.2.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bilgiyi Yönetme<br>Yeterliklerine İlişkin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine<br>Ait Bulgular..... | 77 |
| 4.2.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bilgiyi Yönetme<br>Yeterliklerine İlişkin İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine<br>Ait Bulgular..... | 78 |
| 4.2.3. Bilgi Yönetimi Alt Boyutlarındaki İlköğretim Okulu<br>Öğretmenleri ve Yöneticilerinin Görüşlerinin Farklılığı.....                                    | 79 |

|                                                                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3. Bilgi Yönetimi Alt Boyutlarında Bazı Değişkenlere Göre Öğretmen Görüşleri Arasında Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin Bulgular (İkinci Alt Problem)..... | 81 |
| 4.3.1. İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farkı.....                                                                            | 81 |
| 4.3.2. İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farkı.....                                                                            | 87 |
| 4.3.3. İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Farkı.....                                                                              | 88 |
| 4.4. Bilgi Yönetimi Alt Boyutlarında Bazı Değişkenlere Göre Yönetici Görüşleri Arasında Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin Bulgular (Üçüncü Alt Problem)..... | 89 |
| 4.4.1. İlköğretim Okulu Yöneticileri Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farkı.....                                                                            | 89 |
| 4.4.2. İlköğretim Okulu Yöneticileri Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farkı.....                                                                            | 90 |
| 4.4.3. İlköğretim Okulu Yöneticileri Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Farkı.....                                                                              | 92 |

## **BÖLÜM V**

### **V- SONUÇLAR VE TARTIŞMA**

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar..... | 93 |
| 5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....  | 95 |
| 5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....  | 96 |

## **BÖLÜM VI**

### **VI- ÖNERİLER**

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 6.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....    | 97 |
| 6.2. Araştırmacıya Yönelik Öneriler..... | 98 |

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| KAYNAKÇA.....                         | 99  |
| EKLER.....                            | 103 |
| EK- 1: Bilgi Yönetimi Ölçeği – A..... | 104 |
| EK- 2: Bilgi Yönetimi Ölçeği – B..... | 109 |
| EK- 3: Valilik Oluru.....             | 114 |
| ÖZGEÇMİŞ.....                         | 115 |

## TABLÖLAR DİZİNİ

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 2.1: Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Okul Sistemlerinin Karşılaştırılması.....                                                                   | 16 |
| Tablo 3.1: Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....                                                                                                        | 69 |
| Tablo 3.2 : Araştırmanın Uygulandığı Okullar.....                                                                                                      | 70 |
| Tablo 3.3: Bilgi Yönetimi Alt Boyutları ve Cronbach – Alpha Katsayıları (Çıkar tarafından yapılan).....                                                | 71 |
| Tablo 3.4: Bilgi Yönetimi Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları.....                                                                             | 72 |
| Tablo 3.5: Ağırlıklı Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı.....                                                                                | 73 |
| Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmen Sayıları.....                                                                                      | 74 |
| Tablo 4.2: Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Dağılımı.....                                                              | 75 |
| Tablo 4.3: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin ve İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşleri (t – Testi).....                                             | 77 |
| Tablo 4.4: İlköğretim Okulu Öğretmenleri ve Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgiyi Yönetme Yeterlik Düzeyleri ..... | 79 |
| Tablo 4.5: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin F Testi Sonuçları (Anova).....                                      | 82 |
| Tablo 4.6: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilgiyi Elde Etme Boyutuna İlişkin Sheffé Testi Sonuçları.....         | 83 |
| Tablo 4.7: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilginin Paylaşılması Boyutuna İlişkin Sheffé Testi Sonuçları .....    | 84 |
| Tablo 4.8 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilginin Kullanılması Boyutuna İlişkin Sheffé Testi Sonuçları.....      | 85 |
| Tablo 4.9: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilginin Depolanması Boyutuna İlişkin Sheffé Testi Sonuçları .....     | 86 |
| Tablo 4.10: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Branş Değişkenine İlişkin F - Testi Sonuçları (Anova).....                                   | 87 |

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 4.11: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Yaş Değişkenine İlişkin F Testi Sonuçları (Anova).....   | 88 |
| Tablo 4.12: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin F Testi Sonuçları (Anova)..... | 90 |
| Tablo 4.13: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerinin Branş Değişkenine İlişkin F Testi Sonuçları (Anova)..... | 91 |
| Tablo 4.14: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre F Testi Sonuçları (Anova).....      | 92 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Döngüsel İlişkiler..... | 24 |
| Şekil 2: Örtülü ve Açık Bilgi Arasındaki Dört Tür Etkileşim.....       | 26 |
| Şekil 3: Bilgi Yönetimi Döngüsü.....                                   | 42 |
| Şekil 4: Bilginin Elde Etme Döngüsü.....                               | 44 |
| Şekil 5: Bilgi Paylaşımının Bileşenleri.....                           | 47 |
| Şekil 6: Bilgi Kullanım Bileşenleri.....                               | 48 |
| Şekil 7: Bilgi Depolamanın Bileşenleri.....                            | 50 |

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almıştır.

#### 1.1. Problem Durumu

Küresel rekabet şartlarında örgütlerin var olmayı sürdürebilmeleriyle bilgi ve bilgiyi yönetme biçimleri arasında büyük bir ilişki olduğu katı bir gerçek olarak ortada durmaktadır. Bu çerçevede bilgiyi yönetmenin; enformasyon işleme, saklama ve kullanmaktan öte derin bir felsefe, insani bir gerek ve kültürel bir tutum olduğunun farkında olmak gerekir (Yeniçeri ve İnce, 2005).

Küreselleşmenin kendini iyiden iyiye hissettirdiği, gitgide küçülen dünyamızda henüz yeni şekillenmekte olan “Bilgi Yönetimi” yaklaşımı, örgütleri geleceğe taşıyacak en önemli kavramlardan biridir. Örgütleri ileriye götürecek ve geleceğe hazırlayacak itici güç olan bu kavramın yaşama geçirilebilmesi, ancak ve ancak örgüt içerisinde “bilgi yönetimi kültürü” oluşturulması ya da kavramın örgüt içerisine dahil edilmesi ile sağlanabilir (Celep ve Çetin, 2003:5).

İçinde bulunduğumuz 21.yy’ a zemin oluşturan, küreselleşme ve arkasından gelen Bilgi Çağı ve Bilgi Toplumu olma yolunda ortaya çıkan gelişmeler, tüm dünyayı etkilemekte, özellikle, insana verilen önem ve değerin, siyasi, ekonomik, hukuki, sosyal sistemlerdeki uygulamalarla beslendiği ve tüm bu alanlardaki değişimlerin de, kurumların politikalarını, stratejilerini ve kültürlerini doğrudan etkilediği, yaklaşım ve uygulamalara yer vermektedir (Bayraktar, 2007).

İnsanoğlunun bilgi gereksinimi onun varlığı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetimi ise toplumsallaşma sürecinde, bilginin bir sonraki kuşaklara aktarılma biçimi ile varlığını ortaya çıkarmaktadır. Toplumlar, bilginin etkili ve dirik kullanımına göre gelişme göstermeye başlamışlardır. Bu bağlamda bilginin etkili bir biçimde üretilmesini, dağıtılmasını ve kullanımını başaran toplumlar daha gelişmiş toplumlar olmuşlardır (Celep ve Çetin, 2003).

Bilgi çağında, bilgi toplumu olma yolunda ilerleyen kurumların, bilgi organizasyonları olabilmeleri, işlerliği olan, sonuçları belli ve başarı elde etmiş olan yaklaşımları benimsemeleriyle gerçekleşecektir. Bu aşamada bilgi yöneticisinin rolü giderek önem kazanmaktadır. Ancak etkin bir bilgi ve belge yönetim süreci ortaya koyabilmek için, bilgi yöneticilerinin bizzat kendilerinin bilgi paylaşımını doğru yöntemler kullanarak ve kuralına uygun yapmaları gerekir. İletişim, bir yönetim sürecinin en önemli destekleyici aracıdır, bu aracı doğru kullanmak da, o süreçte yer alan bireylere düşen önemli bir sorumluluk olarak algılanmalıdır (Bayraktar, 2006).

Bilgi çağı, bilginin temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi çalışanlarının çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik dönemi temsil etmektedir. Bilgi çağına geçiş süreci ile birlikte, hız kazanarak baş döndürücü bir nitelik arz eden teknolojik değişim kaynaklı, toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel gelişim gözlenmektedir. Bilgi çağının öngördüğü toplumsal ve ekonomik yapının içinde biçimlenen dijital dünyayı algılayabilmek için öncelikle gerek kurumsal gerekse bireysel düzeyde stratejik öneme sahip bir kaynak olarak kabul edilen bilginin, bilginin değerinin ve niteliklerinin kavranması gerekmektedir (Negroponte, 1995: aktaran, Ögüt, 2001).

Bilgi toplumu, hızlı sanayileşme, yoğun teknolojinin üst noktaya çıktığı bir dönemde özellikle 1940'lı yıllarda günlük hayata girmeye başlayan bilgisayarlar yoluyla gündeme gelmiştir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte yaşanan sıkıntıların benzerleri günümüzde de yaşanmaktadır. Çünkü özellikle bilgisayar teknolojisinin sağladığı hızlı iletişim olanakları bilginin çok kısa sürede

ulaştırılabilmesini sağlamıştır. Bu durum beraberinde baş döndürücü bir hızla sağlanan bilgi artışına yol açmıştır. Bilgi dalgası ile hemen her alanda hızla artan bilginin üretimi, pazarlanması, ulaştırılması, en uygun bilginin uygulamada kullanılması başlı başına bir iş alanı, bir sektör olarak öne çıkmış bulunuyor. Böylece günümüz insanının bilgisi sanayiden bilgiye yönelmiştir. Bilgi temel sermaye, ana güç halini almıştır. Bu dönemde yaşanmaya başlanan uluslar arası sorunlar ve savaşlar da bilgi kaynaklı olmaktadır. Geçiş sürecinin yaşanmaya başlandığı bilgi çağı beraberinde yeni anlayışlar, yeni yönelmeler de getirmiştir. Globalleşme, küreselleşme, post-modernizm gibi kavramlar öne çıkmaya başlamıştır (Fındıkçı, 2003:232).

Günümüzün politik, sosyal ve ekonomik örgütlerinin giderek karmaşık yapıya bürünmeleri, bunların yönetimi ve denetiminde daha fazla bilgiye gereksinim duyulmasına yol açmıştır. Çağdaş örgütlerde ihtiyaç duyulan bilgi miktarı da hacimsel olarak gün geçtikçe artmaktadır. Bu denli çeşitlenen ve büyük hacimlere ulaşan bilgi yığınlarını anlamak, yorumlamak ve anımsamak, gerek kapasite ve gerekse zaman bakımından olanaksızdır. Örgütlerde bu tür bilgiler ancak sistematize edilerek etkili ve verimli kullanılabilir. Genel olarak, örgütlerde geçmişi hatırlamak, bugünü izleyebilmek ve geleceği planlamak amacıyla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır (Bensghir, 1996:17).

İnsanlık tarihi incelendiğinde gelişmelerin belki sistematik olmadığı ancak sürekli olduğu görülmektedir. İnsanlar yaşadıkları ilk dönemlerden günümüze kadar hep bir gelişme içinde olmuşlar, daha ileriye, daha yeniye, daha farklıya ulaşma çabası içinde olmuşlardır. Bu arayış, toplumsal gelişme bakımından dikkat çekicidir. Nitekim toplumsal gelişme, kişilerin yaşadıkları döneme uyumları ile ilgili olup bu uyumu sağladığı ve çevresine egemen olmaya başladığı oranda bireyin gelişmeler sağladığı bilinmektedir (Fındıkçı, 2003:230).

Yönetici, üzerinde çok konuşulan, yorum yapılan ve nasıl olması gerektiği ile ilgili farklı tanımlamalara yol açan bir kavramdır. Klasik bakış açısıyla, bir kurumda, tecrübesi ve yeteneğine inanılan, belli özelliklerinden dolayı belli yetkilerle

donatılmış herkes yönetici denilebilir. Ancak, bugün, profesyonellik kavramı ve 21. yy'ın getirdiği zorunluluklar sonucu, çok farklı özellikler, yetkinlikler ve en önemlisi de yeteneklerden söz edilmektedir (Bayraktar, 2007).

Okul müdürü, okulda çalışan tüm personele okul, iş ve meslekleri ile ilgili olarak ihtiyaç duydukları her türlü bilgiyi ulaştırmada birinci derecede sorumlu olan kişidir. Bunun yanında okul müdürü, okulun etkileşim içerisinde bulunduğu dış çevreye, onların ihtiyaç duyduğu gerekli bilgiyi sunmakla da görevlidir. Çünkü okulun dış çevresinde bulunan aileler, iş çevreleri, meslek örgütleri vb. zaman zaman okul ile ilgili bilgiye ihtiyaç duyabilirler. Bu nedenle okul yöneticileri iletişimin kurulacağı hedef kitleleri tanımak ve ona göre hazırlık yapmak zorundadır (Buluç, 2007).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2002).

Başarılı bir okul müdürlüğü için eğitim – öğretim ve yönetim alanlarında bazı yeterliliklere sahip olunması gerekmektedir. Okulda yapılan işlerin doğasına bağlı olarak okul yöneticisinin, eğitim – öğretim, insani ve teknik konularla ilgili bazı bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir (Şişman ve Turan, 2005).

Düren'e göre bilgi, insan düşünce ve eylemini gerektiren her alanda önemlidir. Yönetim için bilgi, örgütsel kararların temelini oluşturduğundan, yaşamsal öneme sahiptir. Bilginin üretimi ile kullanımı arasındaki bağlantı, bilgi ekonomisinin bilgi ağlarından oluşan eşzamanlı ve çok yönlü karmaşık bir nitelik kazanmasına neden olmuştur. Bilgi ekonomisinde her türlü faaliyet, bir bilgi yaratma ve işleme eylemine dönüşmektedir (Çınar, 2002).

Bilgi yönetimi diğer işletme fonksiyonlarından farklı ve çok daha fazla sorumluluk gerektiren zor bir uğraştır. Bunun temel nedenleri, bilgi araştırma, yaratma, derleme, işleme ve geliştirme çalışmalarında önemli ölçüde belirsizliğin egemen olması ve bilgi yoğun organizasyonlarda çalışan insanların oldukça farklı niteliklere sahip bulunmalarındır. Bu nedenler, diğer işletme fonksiyonlarında kullanılan alışılmış yönetim ilke ve yöntemlerinin uygulanmasında çok daha dikkatli olmayı ve hatta bunların geçerliliğini sorgulayarak uygulamayı gerektirmektedir (Barutçugil, 2002).

Ives'e göre bilgi yönetimi kavramı, son yıllarda özellikle yönetim sahasında üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konuların başında gelmektedir. İleri teknoloji uzmanlarından gelecek bilimcilere, yöneticilerden eğitimcilere farklı disiplinlerden pek çok uzmanın ortak ilgi alanına giren bilgi yönetimi konusunda geniş bir literatürün bulunduğu söylenebilir. Üstelik konuyla ilgilenen kişi ve kuruluşların sayısının günden güne arttığı hesaba katıldığında bilgi yönetimiyle ilgili çokça yayın ve araştırma yapılması doğal karşılanmalıdır (Zaim, 2005).

Bilgi yönetimi, en yakın şekilde, bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, bilginin saklanması ve bilinçli bir şekilde gelecek kuşaklara aktarılmasını ifade eden olağan bilgi yönetimini değil, şimdi elimizde olan tüm ileri enformasyon teknolojilerini bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılan tümüyle yeni ve radikal yolları ele almak gerekir (Barutçugil, 2002).

Örgütlerde bilgilendirme işlevi çeşitli iletişim kanalları kullanılarak yapılmaktadır. Bunların başında, son yıllarda Türkiye'de de oldukça yaygınlaşan internet gelmektedir. Bilgisayar ve internet yardımıyla iletişim artık çok hızlı ve ucuz hâle gelmiştir. İnternet yardımıyla e-posta, sesli posta kullanılarak iletişim kurulabilmektedir. Yine kurum içi iletişimde intranet sistemi örgütlere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Bilgisayar ağırlıklı bilgilendirme programları, çok daha ucuz ve kolaylık sağladığı için örgütler için popüler bir yöntem olmaya başlamıştır (Silberman, 2002). Bu araçlara ilaveten örgütler, televizyon, cep telefonları, gazete,

<broşürler, posterler, videolar ve kitaplar yoluyla insan kaynaklarını bilgilendirme işlevini yerine getirmektedirler. Sonuçta örgütler, teknolojik gelişmeler sayesinde gelecekte birlikte çalışacağı veya hâlen örgütte çalışan personeline ihtiyaç duyduğu bilgileri çok hızlı ve ucuz bir şekilde iletebilmektedir (Buluç, 2007).

Bilgiyi yönetmek yalnızca enformasyon işleme, saklama ve kullanma değil, daha geniş bir bakış açısı ve uygulama felsefesi gerektirmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005).

Bilgi yönetimi araçları, bilginin elde edilmesi, üretilmesi, paylaşılması, aktarılması, kullanılması, kodlanması ve depolanmasını sağlayarak örgütsel edimi destekleyen araçlardır. Bu araçlar bilgiyi yöneterek değil, bilgi yönetimini kolaylaştırarak işlevlerini yürütürler. Ayrıca bilinenlerin geçmişini yapılandırıp ve onu sınıflandırarak örtük bilgiyi açığa çıkarma, iletişimi hızlandırma ve sayıtlıları doğrulama da kullanırlar (Tyndale, 2002: aktaran, Çınar,2002).

Fisher ve Kenny' ye göre örgütler, rekabet güçlerini ve iş hacimlerini başarılı bir şekilde artırabilmek için bilgilendirme sistemlerinin önemini kavramaya ve onu kullanmaya başlamışlardır. Örgütte başarılı bir bilgilendirme sisteminin oluşturulması, sistemde yer alan tüm kişilerin görüşlerinin alınması, stratejik düşünme ve operasyonel planlamayı gerektiren bir süreçtir (Buluç,2007).

Öğüt'e göre bilgi teknolojilerinde ve iletişim araçlarında yaşanan olağan dışı gelişmeler, bilgi çağını algılayan toplumlarda, çalışma ve yönetim yaşamını, öğrenme ve iletişim kurma yöntemlerini radikal biçimde dönüştürmektedir (Çınar, 2002).

Modern örgütlerde bilgi önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Günümüzde iş prosedürleri çok dinamik ve karmaşılaşmaya, kol gücünün yerini bilgiye dayalı üst düzeyde beceri ve uzmanlık gerektiren işler almaya başlamıştır. Buna bağlı olarak küreselleşen dünyada örgütler arasındaki ilişkiler de bir hayli karmaşılaşmıştır. Dünyada basta ekonomi olmak üzere her alanda meydana gelen

hızlı değişme ve gelişmeler, örgütlerin bunlara cevap verebilmeleri ve çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için ileri derecede bilgiye ve buna bağlı olarak bilgilendirme sistemlerine ihtiyacı ortaya çıkmıştır ( Owen, 1999: aktaran, Buluç, 2007).

Günümüzde bilginin kaynağı olan okulların bilgi yönetimini benimsemesi, okulların sürekli gelişim sürecini, geri planda izlemesinin yerine, asıl amaçlarından birisi olan gelişim ve değişimi yönlendirme amacını gerçekleştirebilir (Celep ve Çetin, 2003:5).

Eğitim kurumlarında yöneticilerin, bilgi yönetiminin önemini farkında olmaları, etkili bir bilgi yönetimi için bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması boyutlarının işlerliliğini sağlamaları, bilgi teknolojilerinden yararlanmaları okullarının amaçlarına ulaşmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

## **1.2. Problem Cümlesi**

İlköğretim okulu yöneticilerinin; örgütsel bilgiyi yönetme yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

## **1.3. Alt Problemler**

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel bilgiyi yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin,
  - a) İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?
  - b) İlköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
  - c) İlköğretim okulu öğretmenleri ile ilköğretim okulu yöneticileri görüşleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

2. İlköğretim okulu yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin ilköğretim okulu öğretmenleri görüşleri arasında,
  - a) Mesleki kıdem
  - b) Branş
  - c) Yaş
 değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
  
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında,
  - a) Mesleki kıdem
  - b) Branş
  - c) Yaş
 değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin bilgiyi yönetme rollerine ilişkin ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerini analiz edip yorumlayarak değerlendirmeler yapmak ve öneriler sunmaktır.

#### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Bilgi yönetimi eğitim - öğretim amaçlarını destekler, öğrenmenin etkililiğini artırır. Bilgi çağında okullarda yöneticilerin, bilgi yönetiminin öneminin farkında olmaları ve bilgi yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmeleri gerekir.

Bilgi yönetimi; etkililiği geliştirir, hizmet alanında daha akıllıca hareket ederek alandaki konumunu geliştirir, örgütün devamlılığını ve verimliliğini destekler, hizmet sunumunu en uygun hale getirir, mesleksi öğrenmeyi daha etkili ve yeterli kılar, çalışma gruplarının yeterliklerini geliştirir, karar almada daha iyi bir zemin

oluşturur, bilgi çalışanları arasındaki iletişim ve sinerjiyi destekler, bilgi çalışanlarını örgütte tutar, ve örgütün asıl iş ve önemli bilgileri üzerinde yoğunlaşmasını sağlar (Uit, 1999; aktaran, Çınar, 2002).

Bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması bilgi yönetiminin bileşenleridir. Bilgi yönetimi bileşenleri bir döngü içerisindedir. Bu bileşenlerde yöneticinin başarı derecesi onun yeterliliğinin de derecesidir.

Bu çalışma, ilköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliklerini ortaya koyması bakımından önemlidir.

### **1.6. Sayıtlar**

1. Araştırmada kullanılan ölçme aracı araştırmanın amacını gerçekleştirecek verileri toplamada uygun bir araçtır.
2. Ankette sorulan soruları, araştırma kapsamına giren ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleri, doğru ve objektif olarak cevaplamışlardır.

### **1.7. Sınırlılıklar**

1. Araştırma 2007 – 2008 eğitim – öğretim yılında Bolu merkez ilçede görevli ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Bilgi kavramı, örgütsel bilgi olarak sınırlandırılmıştır.

### **1.8. Tanımlar**

**Bilgi Yönetimi** (Knowledge Management): Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri, toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda , doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlayıp, organizasyonun entelektüel mülkünü arttırmak, tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri

elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir (Karakaş, 2002).

**Bilgi Yönetiminde Yeterlik:** Örgütün yeterliğini destekleyen hizmet, ürün ve yeni düşüncelerin oluşumunu tutarlı biçimde kolaylaştırmak için bilgi yönetiminin gerektirdiği becerilere sahip olma düzeyidir.

**Yönetici:** İlköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcılarıdır.

**Öğretmen:** İlköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenleridir.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

#### 2.1. BİLGİ TOPLUMU

##### 2.1.1. Bilgi Toplumu

İnsanlık var olduğundan bugüne kadar kendine özgü koşulları olan sosyal ve ekonomik aşamalar yaşamıştır. Bunlar ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumdur. Günümüzde toplumların çoğu tarım, sanayi ve ileri sanayi aşamalarını yaşarken, küreselleşme bazında egemen olanların bilgi toplum aşamasında oldukları bilinmektedir (Koza, 2008:63).

Kabile topluluklarından oluşan ilkel toplumlardan Bilgi Toplumu'na geçiş süreci içerisinde Toplumsal gelişmeler dört aşamada gerçekleşmiştir. Bunlar;

İlkel Toplamlar

Tarım Toplumu

Sanayi Toplumu

Bilgi Toplumu'dur.

İlkel toplumlarda insanlar doğa ile iç içe olmuşlar ve öğrenmelerini deneme yanılma yoluyla gerçekleştirmişlerdir. Tarım toplumunun oluşumuyla ise toprağın işlenmesini keşfetmişler ve sonuçta tarımda yerleşik hayatı başlatarak küçük köyler oluşturmuşlardır. Daha sonraki yıllarda yenilik arayışları içerisinde buhar makinelerinin icadıyla sanayi devriminin başlangıcını oluşturmuşlar ve sanayi devrimiyle de temel sermaye makineler ve sanayi olmuştur (Bilar, 2004:50).

Medeniyetleri yaratan ve kültür yaşamının temel taşlarından olan bilgi ögesi, insanlığın başlangıcından bu yana toplumların ekonomik ve kültür gelişmelerinde daima en büyük güç olmuştur (Bilar, 2004:51).

Yirmi birinci yüzyılın eşiğinde bulunan günümüz toplumu, bugüne kadar bilim ve teknoloji alanında ulaşılan gelişmelere paralel olarak; ilkel toplum, tarım toplumu ve nihayet gelişiminin doruğunda olan sanayi toplumu aşamalarından geçerek, bir başka yeni aşamanın sancılarını yaşamaktadır. Sözü edilen her aşama, kendine özgü teori ve ilkeleriyle biçimlenen toplumsal kurum ve uygulamalara sahne olmuş ve olmaya devam etmektedir. Tüm bu aşamaları ortaya çıkaran, biçimleyen, derinden etkileyen ve ortadan kaldıran temel faktörün, bilim ve teknoloji ile bu alanda yaşanan gelişmelerin olduğu görülür. Nitekim ilkel toplumdan tarım toplumuna ve tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte, üretim teknolojisi alanında ulaşılan makineleşmenin önemi büyüktür. Bugün ise ileri sanayi toplumundan, sanayi ötesi aşamaya geçişte vazgeçilmez ve tükenmez bir kaynak olarak önem kazanan bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve yönetilmesinde ulaşılan bilgi teknolojileri belirleyici rol oynamaktadır. Öyle ki artık bilginin ve bilgi teknolojilerinin vazgeçilmez olduğu bu yeni toplumsal aşama, bilgi toplumu olarak adlandırılır olmuştur (Bensgir, 1996:7).

Bilgi toplumunda bireyler gelişmenin olabilmesi için bilginin öneminin büyük olduğunu görmüşlerdir. Bu nedenle bilgi toplumunda bilginin değeri bilinmektedir ve bilginin üretimine, kullanımına ve aktarılmasına önem verilmektedir. Bunun sonucu olarak bilgi toplumlarında bilgi teknolojileri de hızla gelişmektedir.

Bilgi toplumunun ekonomik, sosyal ve kurumsal yapısı, sanayi toplumundan tamamen farklı bir yapı arz etmektedir. Refah artışını ve büyümeyi destekleyen, bilginin kullanımını, yayılmasını ve etki yaratmasını teşvik eden ekonomik ve kurumsal model; bilgi toplumunun temel özelliklerini yansıtmaktadır. Bilgi toplumları, enformasyonu tanımlayan, üreten, işleyen, dönüştüren, yayan ve aynı zamanda bilgiyi insani gelişme için inşa eden ve kullanan bir yapıya sahiptir.

Buda çoğulcu, katılımcı, dayanışmacı ve şeffaf bir sosyal vizyona sahip olmayı gerektirir ki; bu vizyonun temeli insan haklarına dayalı bir beşeri kalkınma sürecine bağlıdır (Unesco, 2005:27: aktaran, Yumuşak, 2008).

Bilgi toplumu, kısaca özel ve kurumsal yaşamda bilgiyi üretme, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma yeteneğinin geliştiği; üretilen bu bilginin teknolojiye çevrildiği, böylece toplumsal dönüşümün sağlandığı bir toplum tipini ifade etmektedir. Yirminci yüzyıl, dünyada bir çok alanda hızlı değişimlerin ve yeniliklerin gerçekleştiği bir yüzyıl olmuştur. Bu değişme ve yenilikler, bireysel, toplumsal, kuramsal yaşam ve ilişkileri etkilediği gibi eğitim ve okulu da etkilemektedir. Sosyal değişimleri yönlendiren dinamiklerden biri de bilgidir. İçinde yaşadığımız yüzyılda bilgi, hızlı bir biçimde üretilen, el değiştiren ve tüketilen önemli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Bilginin üretilmesinde, depolanmasında, paylaşılmasında bilgisayarlar, bilgi bankaları ve internet önemli bir yer tutmaktadır. Bilgi, sadece ulusal düzeyde değil, zaman ve mekan sınırlarını aşarak uluslar arası düzeyde hızlı bir biçimde ulaşılan ve tüketilen bir meta haline gelmiştir. Bilgi üretimi, giderek kısalan zaman aralıklarıyla sürekli ikiye katlanarak artmaktadır. Kısaca, çeşitli bilim alanlarında üretilen bilgi, insan, toplum, işletme ve okul yaşamında da bazı değişmelere neden olmaktadır (Şişman ve Turan, 2005:115).

Bilgi toplumu düşüncesi büyük ölçüde sanayi toplum tartışmalarından türemiştir. Bu toplum modelinde bilgi, bilginin işlenmesi ve uygulanması, farklı biçimlerde toplumları şekillendiren, işin niteliğini ve mesleki yapılarını değiştiren, eğitimden iletişime, sağlık sisteminden sosyal yardım kurumlarına kadar ekonomik ve sosyal hayatın tüm unsurlarını etkileyen ve her çeşit ekonomik faaliyeti dönüştürme potansiyeline sahip temel bir kaynak olarak ele alınmaktadır (Parlak, 2003: aktaran, Zaim, 2005:8).

Bilginin üretilmesi, biriktirilmesi, işlenmesi, aktarımı ve kullanımına yönelik olarak ortaya çıkan teknolojilerde son yıllarda dev sıçramalar gerçekleşmiştir. Bu gerçekleşen teknolojiler bilgi veya bilişim – iletişim teknolojileri

olarak isimlendirilirken, oluşmaya başlayan yeni toplum düzeni de “Bilgi Toplumu” olarak ortaya çıkmıştır (Bilar, 2004:12).

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişte, Bell’in tabiriyle, “stratejik kaynak”, sermaye olmaktan çıkmış, bilgi haline gelmiştir. Bugün en önemli kaynak olarak nitelenen bilginin, temelinde tüketimin yattığı endüstri çağında etkin olan diğer kaynaklardan farklılık gösteren özelliği, geleneksel manada tüketilir olmaması ve defalarca kullanılıp sürekli yeniden üretilir olmasıdır. Paylaştıkça artan yegane kaynak bilgidir. Bilgi toplumunda endüstri çağının kimi üretim mekanlarının yerini bilgi merkezlerinin ve ağ ortamlarının olmasıyla, fiziksel emeğin ikamesi olgusu, zihinsel emeğin ikamesi şekline dönüşmüştür. Bağlantılı olarak nitelikli çalışan ihtiyacı giderek artış göstermiş, örgün ve her türlü eğitimin önemi artarak, sosyo – ekonomik yapıdaki değişimin ardından yaratıcılık bağlamında niteliği, yaşam boyu sürekliliği bağlamında da zaman boyutu değişiklik göstermiştir. Toplumun merkezi değişkenleri olan emek ve sermayenin yerini alan bilgi ve enformasyon ile birlikte, Locke ve Smith’den Ricardo ve Marx’a dek birbiri peşi sıra gelen düşünürler tarafından formülleştirilen klasik “emek – değer” kuramı, yerini bir “bilgi – değer” kuramına bırakmalıdır (Kumar, 1999: aktaran, Gültan, 2003:21).

### **2.1.2. Bilgi Toplumuun Özellikleri**

Bilgi toplumu, bilgi sektöründe etkinlik gösteren çalışanların çoğunluğunu oluşturduğu ve yaşam boyu öğrenmenin kaçınılmaz hale geldiği, bilgi ve teknoloji tabanlı bir toplumsal ve ekonomik aşamadır. Bilgi çağına geçiş süreciyle birlikte ivme kazanan teknolojik değişimler, organizasyonlarda bilgi ve uzmanlık temelinde uzlaşmayı sağlamakta ve çağdaş organizasyon yönetimleri, değişik uzmanlık bilgi ve yeteneğine sahip katılımcılardan oluşmaktadır (Öğüt, 2001).

Bilgi toplumu, her şeyden önce bilgiye değer veren, kullanmasını bilen ve bilgi üretebilen toplumdur. Bu toplum bilgi teknolojilerinden yaygın biçimde yararlanmasını bilen aktif ve edilgenlikten kurtulmuş toplumdur. Bu özellikleri ile bilgi toplumu, bilgi teknolojileri ile biçimlenmektedir. Bilgisayar, donanım, yazılım,

iletişim ve sistemlerinden oluşan bilgi teknolojileri, günümüzde insan yaşamının, evriminin dinamiğini oluşturmaktadır. Bilgi teknolojileri dünyada köklü değişimlere neden olmuştur ve yakın gelecekte de olmaya devam edecektir (Bensghir, 1996).

Bensghir burada bilgi toplumlarında bilgiden en yaygın biçimde yararlanabilmek için bilgi teknolojilerinden yararlanmasını bilen bir toplumdan söz etmektedir ve bilgi toplumlarının bilgi teknolojileri ile biçimlendiğini vurgulamaktadır.

Teknoloji alanındaki gelişmeler, geleneksel okul,  ğrenci ve  ğretmen rollerinde değişmelere neden olmaktadır. Bilgi toplumunda okul ve eğitimin işlevine ilişkin çeşitli senaryolar üretilmektedir. Kimilerine göre, bilgi toplumunda eğitim, okulların tekelinden çıkacak mevcut okul yapıları bütünüyle ortadan kalkacak, bunun yerine bilgi ağları egemen olacaktır. Gelişmiş bölgelerle gelişmemiş bölgeler arasındaki farklar da ortadan kalkacak, böylece daha eşitlikçi bir eğitim gündeme gelecektir. Eğitim, belirli yaş ve mekanlarla sınırlı olmaktan çıkacak, yaşamın her alanında kendi kendine öğrenme önem kazanacaktır. Bilgi toplumunda okul ve eğitimle ilgili  ne çıkan başlıca tartışma konuları şöyle sıralanabilir (şişman ve Turan, 2005):

- Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin eğitime yansıması
-  ğrenme ortamlarındaki değişmeler
-  ğrenme –  ğretme süreçlerindeki değişmeler
- Öğretmenlerin rol ve yeterliklerindeki değişmeler
- Öğrencilerin rol ve yeterliklerindeki değişmeler
-  ğrenme teori ve yöntemlerindeki değişmeler
- Eğitimin amaçlarındaki değişmeler
- Eğitim programlarındaki değişmeler
- Okul yöneticisinin rol ve yeterliklerindeki değişmeler.

Tablo 2.1: Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Okul Sistemlerinin Karşılaştırılması

| Karşılaştırma Boyutları        | Sanayi Toplumu              | Bilgi Toplumu                |
|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Yönetici</b>                | Kuralları uygulayan         | Eğitim/öğretim lideri        |
| <b>Öğretmen</b>                | Uzman                       | Rehberlik eden               |
| <b>Öğrenci</b>                 | Dinleyici                   | Katılımcı                    |
| <b>Öğretim – öğrenme şekli</b> | Bireysel başarı odaklı      | Takım çalışması odaklı       |
| <b>Amaçlar</b>                 | Standart                    | Değişken                     |
| <b>Program</b>                 | Standart                    | Esnek                        |
| <b>Başarı Ölçütü</b>           | Bilgiyi aktarma             | Çoklu bakış açısı kazanma    |
| <b>Sınıf içi süreçler</b>      | Öğretmen merkezli           | Paylaşımıcı                  |
| <b>Okulda bilginin yeri</b>    | Üretilen bilgiyi biriktirme | Bilgiyi dönüştürme ve üretme |

Yeniçeri ve İnce (2005:258) nin James (1995) den aktarımına göre bilgi toplumunun temel özellikleri aşağıdaki biçimde ifade edilebilir:

*Ekonomik Yapıdaki Dönüşüm:* Bilgi toplumundaki en büyük özellik mal üretiminden hizmet üretimine doğru bir kaymanın görülmesidir. Aslında hizmet sektörü zaten tüm ekonomilerde her zaman mevcuttur, ancak sanayi toplumunda hizmetlerin niteliği daha yerel ve mal üretimine yardımcı konumdadır. Sanayi sonrası toplumda ise eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi insani hizmetler ve bilgisayar, sistem analizi, bilimsel AR – GE gibi mesleki hizmetler yoğunluk kazanmaktadır.

*Yükselen Sınıflar:* Yeni toplumda insanların çalıştıkları yer değil aynı zamanda yaptıkları işlerin türü de değişmektedir. Sanayi toplumunda yarı vasıflı çalışan sınıf içinde en kalabalık grubu oluşturmakta iken bilgi toplumunda teknik profesyonel sınıf, yani P. Drucker tarafından “bilgi işçisi” olarak nitelenen bilim adamları, teknisyenler, mühendisler, öğretmenler sayıca artmış ve toplumun kalbi konumuna yerleşmişlerdir.

*Bilginin Artan Rolü:* Sanayi toplumu, malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanmaktaydı. Yeni toplum ise bilgi etrafında

örgütlenmektedir. Eğer bir toplum bilgiyi üretmezse, büyük harcamalarla ürettiği mal ve hizmetler kısa sürede demode olma riskiyle karşı karşıya kalacaktır.

*Bilişim Teknolojisi:* Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında en önemli etkenin buhar makinesi, elektrik, içten yanmalı motor gibi enerji teknolojilerinin bulunmasıdır. Bilişim teknolojilerinin ortaya çıkıp hızla gelişmesi de benzer bir etkiyi yeni oluşan toplumda oluşturmuştur. İletişim ve bilgisayar teknolojileri daha yetenekli iş gücüne gereksinim doğurduğundan ve ulusal verimliliği artırma ve rekabetçi üstünlük elde etme yolunda daha yüksek değerlere sahip ürünler ortaya koyma yeteneğine sahip olduklarından iktisadi gelişme açısından en fazla önem verilmesi gereken alan bilişim teknolojileri olarak görülmektedir.

Bilgi toplumunda, bilgi sektörü toplumsal yapıda önemli bir yer almaktadır. Bilgi toplumu haline gelen ülkelerde bilgi giderek hammaddenin, emeğin ve diğer kaynakların yerini almaktadır. Bu sebeple bilgi toplumunun en önemli sosyal grupları bilgi işçileri olacaktır. Bilgi sektörünün altyapısının devlet sektörü tarafından kurulmasıyla bilgiye dayalı insani sermaye ön plana çıkacaktır. Sanayi toplumunda tarım, sanayi ve hizmetler sektörü gündemde iken bilgi toplumunda buna bir de bilgi sektörü eklenmektedir. ABD gibi gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün %50'sinden fazlasının artık bilgi sektörüyle ilgili iş dallarında çalıştığı bilinmektedir (Kurt, 2003).

Bilgi toplumunda hammadde ile emeğin yerini bilgi almaktadır. Bilgi sektörü kavramı önem kazanmaktadır ve bilgi işçileri en önemli gruplardan biri haline gelmektedir.

Masuda'ya göre bilgi toplumunun özellikleri, şöyle sıralanabilir:

Bilgi toplumunun gelişme dinamiğini bilgisayar yönlendirir. Bu toplumun simgesi, bilgisayara dayalı, enformasyon şebekeleriyle veri bankalarından oluşan kamusal alt yapıdır.

Bilgi toplumunda önde gelen sektörler, dördüncü bir sektör olarak “entelektüel sektörler” dir.

Bilgi toplumunda sosyo – ekonomik sistem, alt yapısının üstünlüğü ile kendini gösteren “gönüllü bir sivil toplum”dan oluşur.

Bilgi toplumu, sanayi toplumunun aksine, çok merkezlidir.

Bilgi toplumunun siyasal sistemi “katılımcı demokrasi”dir.

Bilgi toplumu; büyük miktarda dayanıklı tüketim malı üretilen tüketen sanayi toplumunun aksine, yüksek seviyede, kitlesel bilgi üreten bir toplumdur.

Sanayi toplumunda temel değerler maddi ihtiyaçların tatminine dayanır. Buna karşılık bilgi toplumunda temel değerler “amaçlara ulaşmanın verdiği tatmin”den kaynaklanır (Dura, 1990:44).

## **2.2. BİLGİ KAVRAMI VE TÜRLERİ**

### **2.2.1. Bilgi Kavramı**

Çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle bilgi, değişik bağlamlarda değişik amaçlar için, farklı biçimlerde kullanılabilir. Bunlardan veri (data) ve bilgi (information) kavramları, sık sık karıştırılmakta ve kimi zaman bu kavramlar yanlışlıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Bilgi teknolojileri ve sistemleri yazınında, bu iki kavrama ilaveten üçüncü bir bilgi kavramı –üst bilgi (knowledge)- daha bulunmaktadır ki, aşağı yukarı bu kavram da ilk bakışta diğer iki kavramın yüklendiği anlamı çağrıştırmaktadır. Ancak, bu üç terim anlam bakımından birbirlerinden farklıdır. Her biri bilgi işleme sürecinin değişik aşamalarında çıktı olarak ortaya çıkan ürünlerdir (Bensgir, 1996:14).

Bilgi, çoğu kez geniş bir spektrumda karşımıza çıkar ve farklı nitelikleri olan unsurların birbirleriyle bağlantıları ile birlikte tanımlanmasını gerektirir. Bu ayrımlar yapılmadığında birbiri yerine kullanılan kavramlar yanlış anlamalara ve farklı yorumlamalara neden olabilir (Barutçugil, 2002).

Yönetim bilimi ve bilgi yönetimi literatüründe bilgi, genellikle veri ve enformasyon kavramlarıyla açıklanmaktadır. Bilgi, ne veri ne de enformasyon.

Ancak bilginin tanımlanması için veri ve enformasyon kavramlarının iyi bilinmesi gerekir. Birbiriyle yakından irtibatlı olan bu üç kavram -veri, enformasyon ve bilgi- çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. Bu durum ise uygulamada bilgiye dayalı yönetim stratejileri geliştirilmesi açısından önemli bir problem oluşturmaktadır (Drucker, 1994: aktaran, Zaim, 2005:67).

#### **2.2.1.1. Veri**

Tanımlanamayan ses, görüntü, yazı ve objeye veya gerçeklerin sembolik ifadesine veri denir (Yozgat, 1998:45).

Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbirleriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir (Barutçugil, 2002:57).

Veri kavramı, çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimidir. Veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. Bilginin ham maddesi olan veri, miktarları, eylemleri, olguları vs. temsil eden, tesadüfi olmayan, rast gele bir araya gelmemiş bulunan sembollerden oluşan bir grup olarak da tanımlanır (Yeniçeri ve İnce, 2005:36).

#### **2.2.1.2. Enformasyon**

Düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenleme başkaları tarafından yapılmıştır. Yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır (Barutçugil, 2002:57).

Veriden farklı olarak enformasyonun bir anlamı vardır, yani Drucker' ın sözleriyle “ilişkilere ve amaca” sahiptir. Yalnızca alıcıyı biçimlendirme potansiyeline sahip olmakla kalmayıp kendisinin de bir biçimi vardır: bir amaca yönelik olarak organize edilmiştir. Yaratıcısı ona anlam kattığında veri, enformasyona dönüşür. Verilere çeşitli yollarla değer ekleyerek enformasyona dönüştürürüz. Verilere değer ekleme konusunda birkaç önemli yöntemi gözden geçirelim:

Amaca yönelik olma: verilerin hangi amaç için toplandığını biliriz.

Kategorize etme: verilerin analize uygun birimlerinin ya da temel bileşenlerinin neler olduğunu biliriz.

Hesaplanma: veriler matematiksel veya istatistiksel olarak analiz edilmiş olabilir.

Düzeltilme: veriler hatalardan arındırılmıştır.

Özetleme: veriler kısa ve öz görünecek şekilde özetlenmiş olabilir (Davenport ve Prusak, 2001:25).

### **2.2.1.3. Bilgi**

Türkçe’de “bilgi” denildiğinde çoğu zaman, İngilizce “data”, “information” ve “knowledge” üçlüsü anlaşılmaktadır. İngilizce’de farklı anlamlar ifade eden bu kavramlar için, Türkçe’de çoğu zaman, sadece “bilgi” karşılığı kullanılmaktadır. Esasen, bu olgular arasında anlamsal düzeyleri açısından önemli ayrımlar söz konusudur (Öğüt, 2001:11).

Bilgi, insan aklının erebileceği olgu gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat; öğrenme araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat; insan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2008).

Bilgi, insan aklının kapsayabileceği ilke, kavram, olgu ve gerçeklerin tümüne verilen ad; temeli insan yaşantısı olan belli araştırmaların sonucu; insan yaşantısının çevresi içinde veya dışında zekanın çalışması ile ortaya çıkan nesne; yöneticinin kararlar almasında, politikalar geliştirmesinde, değerlendirme yapmasında, sorunları belirlemesinde vb. etkinliklerde yararlanabileceği en temel kaynak; bireyin, gereksinmesini doyurma sürecinde karşılaştığı durumları irdelemek, anlamak, durumların gerektirdiği anlatımları ve etkinlikleri yapmak için kullandığı önermeler olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002:18).

Bilgi kavramı, Latince “informatio” kökünden olup, biçim verme eylemi, biçimlendirme ve haber verme eylemi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, genel anlamda “düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney sonucunda elde edilen düşünsel ürün” ya da “öğrenilen şey” olarak tanımlanmıştır. Bilgi alınıp satılabilen bir kaynak olarak da değerlendirilmektedir. Bilgi, belirli bir formda işlenmiş ve elde eden için anlamlı olan, yönetsel kararlar açısından gerekli olduğu varsayılan veya gerçek değeri olan veri demektir (Öğüt, 2001:9).

Harris bilgiyi “enformasyon, bağlam ve deneyimin bileşimi” olarak tanımlar. Bağlam bir kişinin hayata bakış açısını çizen çerçeve ise sosyal değerler, din, kalıtım, cinsiyet gibi unsurlar da bakış açısının ayrılmaz parçaları olarak karşımıza çıkar. Bu noktada önemli olan unsurlardan bir tanesi de iletim ile ilgilidir. Eğer bilgi bir kişiden başka bir kişiye iletiliyorsa artık bu bilgi alıcının bağlam ve tecrübesiyle algılanacak demektir (Dervişoğlu, 2004: aktaran, Yeniçeri ve İnce, 2005).

Davenport ve Prusak (2001) bilgiyi şu şekilde tanımlamışlardır: Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir.

Davenport ve Prusak yaptıkları bilgi tanımında bilginin bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkıp orada uygulanmaya geçildiğini ve bilginin yalnızca belgelerde değil, süreçlerde, çalışmalarda da kendisini gösterdiğini söylemişlerdir.

Hackbortu ve Gruber’a göre (1999) bilgi veri ya da enformasyondan daha üst düzey bir kavramdır (Celep ve Çetin, 2003).

Üzerinde kesin bir yargıya varılmış, anlam kazanmış her türlü ses, görüntü ve yazılara bilgi denir. Bilginin kaynağını veriler oluşturur ( Yozgat, 1998:45).

Alan Burton – Jones (1995:5) bilgiyi “enformasyonun alıcı tarafından kullanılmasından kaynaklanan kümülatif enformasyon ve beceri birikimi” olarak tanımlamaktadır. Leonard ve Sensiper (1998:112) de bilgiyi “geçerli, kullanılabilir ve en azından kısmen deneyime dayalı enformasyon” olarak tanımlarlar. Bilgi, birey tarafından kullanılabilme özelliği nedeniyle potansiyel eylemlerle bağıntısı olan enformasyondur (Lengnick ve Lengnick, 2004).

“Bilgi” kelimesinin anlamı çok sayıda farklı değerlendirmeye konu olmuştur. Geçmişte veri, enformasyon, zekâ, nitelik, deneyim, uzmanlık, fikirler, sezgi veya anlayış gibi tümü kelimelerin kullanıldığı bağlama dayalı terimlerle irtibatlandırılmıştır. Plato’nun “doğrulanmış gerçek inanç” olarak gördüğü bilgiyi daha sonra Nonaka ve Takeuchi (1995) kurumsal düzeyde “doğruya yönelik kişisel inançları doğrulamada dinamik bir insan süreci olarak” modifiye etmişlerdir (Gao ve diğerleri, 2008).

Bilgi tanımlarının ortak olduğu noktalardan biri bilginin bireylerin beyinlerinde, bazen öğrenme bazen gözlem bazen gereksinim sonucu elde edilen olguların bütünü olduğudur.

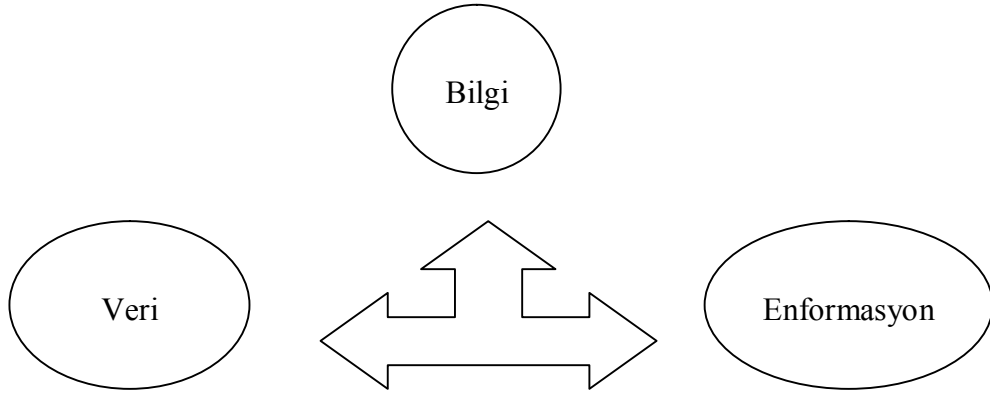
Öteden beri tüm dinlerin, felsefenin ve pozitif bilimlerin yakından ilgilendiği bir kavram olan bilginin tanımına yönelik pek çok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Günlük hayatımızda sıkça kullanılmasına rağmen bilgiyi tanımlamak oldukça zordur. Günlük kullanımda çoğu zaman bilgi, inanç, değer yargısı, his, önsezi gibi kendisine benzeyen kavramlarla iç içe girmiştir. Bu bakımdan bilginin tanımı yapılırken, bu tanım bilginin ne olduğunu açıkladığı gibi onu benzer kavramlardan farklı kılan özellikleri de içermelidir (Sparrow, 1998: aktaran, Zaim, 2005:66).

Bilgi geçmişten günümüze insanların sosyal hayatlarında ve faaliyetlerinde önemli bir yer teşkil etmiş ve son yıllarda önemi gittikçe artmıştır. Geçmişte, fiziki güce, toprağa ve daha sonraları bir fabrikaya sahip olan bireyler güçlü sayılmaktaydı. Gerek birey, gerek işletme, gerekse devlet olarak düşündüğümüzde, gücün kaynağı bahsedilenlerden bilgiye doğru kaymıştır. Bilgiyi stratejik kullanan bireyler işletmeler ve uluslar rakipleri karşısında bir adım önde olabilmektedir (Koza, 2008:286).

Bilgi, insanların etrafındaki dünyayı şekillendirme, onu sınıflandırma ve belirli biçimlerde bu dünyayı yorumlama gereksinimidir. Temel olarak insanların yaşamlarındaki belirsizliği azaltma gereksinimidir (Bijerse, 1999). Bu anlamda bilgi, insanoğlu gibi yeme içme, uyuma gibi bir temel gereksinim niteliğine sahiptir. Çevresindeki varlık ve nesneleri tanımayan, adlandıramayan ve özellikleri hakkında bir yargıda bulunmayan birey, onları kontrol edemez. Birey kendisini etkileyen varlık, nesne, olgu, olay hakkında ne ölçüde bilgiye sahipse, o oranda kendini güvenceye alabilir. Bir toplumdaki bireylerin sahip oldukları bilgi düzeyi arttıkça, o toplumun kendi kendini kontrolü de o oranda artabilmektedir (Celep ve Çetin, 2003:9).

Herhangi bir kullanıcının bakış açısından dışsal yollarla bakıldığında bir birey, veri, enformasyon ve bilgiyi ayırt edebilir. Genel olarak veri, gerçekler olarak değerlendirilir, enformasyon örgütlenmiş veri dizisidir, bilgi ise anlamlı enformasyondur. Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişkinin birbiriyle son derece bağıntılı olduğu fikrini ve yine bu ilişkinin “örgütün” ve “yorumlamanın” derecesine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Şekil 1’de gösterildiği gibi).

Şekil 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Döngüsel İlişkiler



Bilgi ile enformasyon arasındaki bağlantıyı açıklayan kabul edilmiş en iyi tanım, onun sadece ve sadece hayata geçirilebilir enformasyon olduğudur. Eğer bilgiyi nasıl kullanacağınıza karar verirsiniz enformasyon da tartışılarak bilgiye dönüşür. Bilgi için yapılabilecek başka bir tanımlama da, kendi çerçevesi içinde elde edilmiş enformasyon olduğudur. Bize yalnızca hakikati veren enformasyonun tersine bilgi, tahminlerde bulunmanın, günlük ilişkileri yürütmenin ve kararlar almanın yolunu açar (Tiwana, 2003).

### 2.2.2. Bilgi Türleri

Bilgi yönetimi literatüründe bilginin türleriyle ilgili en eski ve en çok kabul gören ayrımların başında bilginin örtülü ve açık olmak üzere ikiye ayrılması gerekmektedir. Bu iki farklı bilgi türü ve bilginin bu iki türün birinden diğerine dönüştürülmesinin sonuçları ile ilgili yaklaşımlar bilgi yönetimi modellerinde oldukça yaygın biçimde kullanılmaktadır (Zaim, 2005).

#### 2.2.2.1. Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi; içimizde, beynimizde taşıdığımız bilgidir. İçimize o kadar işlemiştir ki bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz ve oldukça sık düştüğümüz bir hatayı yaparak başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu

varsayarız. Bu durum örtülü bilginin paylaşılmasını çok güçleştirir. Her çalışanın örtülü bilgileri vardır. Örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir organizasyon için son derece değerlidir (Barutçugil, 2002).

Örtülü bilgi bir kişinin deneyim sonucu oluşan sezgileri, inançları, varsayımları ve değerleri ile kişinin o deneyimden çıkarsamalarından oluşur (ve aktarılması güç olabilir) (Saint-Onge, 1998). Örtülü bilgi kişinin zihninin arka planında zihinsel bir parmaklık oluşturur ve yeni deneyimler bu parmaklıklar arasından geçirilerek anlaşılabilir yorumlanır. Örtülü bilgi sıklıkla “insanlar ne kadar çok şey bildiklerinin farkında değil” cümlesi ile açıklanır; geliştirdikleri dev beceri, enformasyon ve iş yapma yöntemleri dağarcığını öylesine içselleştirmişlerdir ki, artık bunun farkında olmazlar (Stewart, 1997). Kuruluşların da örtülü bilgisi vardır. Sezgiler, sağduyu, düşünce yapıları, egemenlik alanlarına ilişkin yazılı olmayan kurallar ve bilinçaltındaki değerler gibi, ki bunların büyük bir kısmı kurumsal kültürü oluşturur (Lengnick ve Lengnick, 2004).

#### **2.2.2.2. Açık Bilgi**

Açık bilgi; sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edebileceğimiz bilgidir. Bu nedenle, bilgimizi paylaşabilmek için öncelikle onu açık hale getirmemiz gerekmektedir (Barutçugil, 2002).

Açık bilgi sözcükler, sayılar ya da simgeler biçiminde ifade edilebilir ya da kodlanabilir (Lengnick ve Lengnick, 2004).

Bilgi türleri ve bilgi dönüşümlerinin değerlendirilmesi tanımlama ve kavramsallaştırma çabaları açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Nonaka ve Takeuchi'nin modeli literatürde sınıflandırma ve dönüşümün incelenmesi açısından genellikle temel olarak kabul edilen bir modeldir. Bu modelde bilginin örtülü bilgi ve açık bilgi olarak adlandırılan iki türünden söz edilmektedir. Bu sınıflandırmanın temelini Polanyi'nin sistemleştirdiği ayrımda bulmaktır. İnsan bilgisini ele almaya “Anlatabileceğimizden daha fazlasını bilebiliriz” şeklinde ifade edilen olguyu temel

olarak başlayacağını belirten Polanyi çalışmasında örtülü bilginin önemini vurgulamıştır. Örtülü bilgi kişisel, bağlama özgü, biçimlendirilmesi ifade edilmesi ve iletilmesi güç bir bilgi türüdür. Açık bilgi ise resmi – biçimsel ve sistematik dilde ifade edilebilir olan bilgidir. Örtülü ve açık bilgi birbirini tamamlamaktadır ve insanların yaratıcı eylemlilik süreçlerinde birbirleriyle etkileşim içindedirler. Bilgi oluşumu açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimle gerçekleşmektedir. Bu etkileşim bilgi dönüşümü olarak ifade edilmektedir (Koza, 2008).

Şekil 2: Örtülü ve Açık Bilgi Arasındaki Dört Tür Etkileşim

|                  | Örtülü Bilgi'ye | Açık Bilgi'ye  |
|------------------|-----------------|----------------|
| Örtülü Bilgi'den | Sosyalleştirme  | Dışsallaştırma |
| Açık Bilgi'den   | İçselleştirme   | Birleştirme    |

Örtülü bilgi, insanların kafalarının içindeki bilgelik ve uzmanlık bilgisidir. Bir şirkete ancak fikirlerin ve know – how'ın ait olup olmaması söz konusudur. Özellikle bir şeylerin nasıl yapılması gerektiğiyle ilgilenen bir bilgi türü olduğu için örtülü bilginin ortaya çıkarılması ve belli bir yapı içinde sunulması genellikle açık bilginin ortaya çıkarılıp sunulmasından çok daha zordur. Yazılı biçiminden ziyade sözlü biçimde paylaşılır. Bilindiği gibi bilgi, deneyimler ve uğraş alanları kanalıyla insanların beyinlerinde gelişir. Bilginin küçük bir bölümü elektronik biçimde ya da kağıda basılı şekildedir. Bu oran ne kadar olursa olsun yazıya dökülmesi kolay değildir, çünkü bilgi yapısal olarak örtüktür. Bu oranın ne kadarı kayıt altına alınabilirse zaman içinde kolaylıkla ulaşılabilir hale gelir. Daha sonra bu, açık bilgiye dönüşür ve insanlara ulaşabilir (Tiwana, 2001: aktaran, Yeniçeri ve İnce, 2005).

## 2.3. BİLGİ YÖNETİMİ

### 2.3.1. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsanoğlunun bilgi gereksinimi onun varlığı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetimi ise toplumsallaşma sürecinde, bilginin bir sonraki kuşaklara aktarılma biçimi ile varlığını ortaya çıkarmaktadır. Toplumlar, bilginin etkili ve dirik

kullanımına göre gelişme göstermeye başlamışlardır. Bu bağlamda bilginin etkili bir biçimde üretilmesini, dağıtılmasını ve kullanımını başaran toplumlar daha gelişmiş toplumlar olmuşlardır. Ancak, herhangi bir bilgi üretimi olmaksızın, yalnızca geleneksel yollarla elde edilen bilgileri yeni kuşaklara aktaran toplumların gelişmesi, yeni bilgiler üreten toplumlara göre daha yavaş olmuştur. Aslında bilgi yönetiminin çok yeni bir şey olmadığı, kökeninin insanlık tarihi kadar eski olduğu ileri sürülmektedir. Yüzlerce yıldır, aile örgütlerinin sahipleri kendi ticari bilgilerlerini çocuklarına aktarmışlar, en maharetli ustalar kendi becerilerini çıraklarına öğretmişler ve işgörenler işlerini nasıl yaptıklarına ilişkin fikir alışverişinde bulunmuşlardır (Hansen, 1999:106: aktaran, Celep ve Çetin, 2003:21).

Her ne kadar bilgi yönetiminin akademik meşruiyetini Nonaka'nın (1991; 1994; Nonaka ve Tekeuchi, 1995; Nonaka ve Konno, 1998) çalışmalarıyla kazandığını söylemek yanlış olmayacaksa da, kavramın iktisadi temellerinin Hayek (1945), Penrose (1959) ve Nelson ve Winter'a (1982) felsefi temellerininse Polanyi'ye (1962; 1967) dayandığını belirtmek yerinde olacaktır (Yumuşak, 2008).

İlk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılan bilgi yönetimi örgütsel performansı arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir stratejidir. Bilgi yönetimi yapay zeka, bilgiye dayalı sistemler, yazılım mühendisliği, değişim mühendisliği, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerden türetilen yeni bir anlayıştır. 1990'lı yıllarda bazı danışmanlık firmaları ve yenilikçi şirketler, halihazırda mevcut olan bilgiyi paylaşılarak değişime tepki gösterebileceklerini ve rekabetçi avantaj elde edebileceklerini keşfetmeye başlamıştır. 1994 yılında büyük danışmanlık firmaları ilk defa müşterilerine sistematik olarak bilgi vermeye başlamıştır (Plunkett, 2001). Yani, bilgi yönetimi, büyük ölçüde 1990'lı yıllardaki büyük değişimlerin bir ürünüdür. Bu çerçevede bilgi yönetiminin temel amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Özgener, 2003).

Öğrenme eğrisini hızlandırmak.

Daha hızlı bir iyileştirmeyi sağlamak.

Doğru bilginin doğru insanlara doğru zamanda ulaşmasını sağlamak.

Hızlandırılmış transformasyona imkan sağlamak.

Yönetim sahasında, bilginin yönetime uygulanması ilk olarak bilimsel yönetim yaklaşımı ile gerçekleşmiştir. Bir süreç olarak bilginin yönetilmesi ile ilgili ayrıntılı çalışmalar ise bu sahadaki teknolojik gelişmelere paralel olarak son yıllarda gündeme gelmiştir. Bilgi yönetimi ile ilgili çalışmaların başlangıcının farklı isimler altında daha eski tarihlere kadar çekilebilmesi mümkünse de bir disiplin olarak bilgi yönetiminin ortaya çıkışının 1990'lı yıllarda gerçekleştiği kabul edilmektedir. Uzmanlara göre Nonaka (1991), Buckman (1993), Sveiby (1997), Stewart (1997), Allee (1997), Davenport ve Prusak (1998) gibi yazarlar bilgi yönetimi sahasının kurucuları ve öncüleri olarak gösterilmektedir (Zaim, 2005).

Bilgi yönetimindeki gelişimin üç farklı aşamada ele alınması mümkündür. Bunlardan ilki akademik ve teorik çalışmalardan bağımsız olarak gerçekleşen ve bir başlık altında toplanamayan çeşitli firma uygulamalarıdır. İkinci aşama, bilgi yönetimiyle ilgili uygulamalı ve teorik çalışmaların daha sistematik biçimde ancak farklı başlıklar altında yapıldığı dönemdir. Nihayet üçüncü ve son aşama ise bilgi yönetiminin başlı başına bir saha olarak ele alındığı devredir (Zaim, 2005).

### **2.3.2. Bilgi Yönetimi**

Bilgi yönetimi organizasyonun amaçları doğrultusunda bilginin üretilmesi, dağıtılması ve değerlendirilmesiyle – etkili bir biçimde kullanılmasıyla – ilgili tüm süreçlerin yönetilmesidir (Lee ve Young, 2000: aktaran, Zaim, 2005).

Bilgi yönetimi, en yalın şekilde, bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002).

Bilgi, sosyal bir varlık olan insanoğlu için vazgeçilemez unsurların başında gelir. Bilgi ve tecrübelerimizi sosyal yaşamda karşılaştığımız olaylarda tekrar tekrar kullanırız ve karşımıza çıkan yeni durumlara uyarlarız. Bilgi yönetimi, tıpkı

günlük yaşamımızda olduğu gibi, bilgi edinme, bilgiyi kullanmak, bilgiyi tekrar kullanmak için gerekli işlemleri yapmak ve yeni koşullara uyum sağlayacak şekilde mevcut bilgilerimizi uyarlamak ile alakalı bir süreçtir. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetiminin genel amacı, bilginin birden fazla kişinin (örgütün, toplumun v.b.) kullanabilmesine elverişli, yani paylaşılabılır bir hale getirilmesidir. Bilgi, örgütleri ve toplumu bir arada tutan bir unsurdur. Bu anlamda bilgi yönetimi, günümüzdeki şekliyle adlandırılmasa da, uzun yıllardır kullanılan bir araç konumundadır. Toplumsal organizasyonların oluştuğu ilk andan beri insanlar, birbirlerinin bilgi ve tecrübesinin ortak kullanımının meydana getirdiği sinerjiyi kullandıkları bir öğrenme sürecinden geçmektedir (Aktan ve Vural, 2004).

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri, toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda , doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlayıp, organizasyonun entelektüel mülkünü arttırmak, tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir (Karakaş, 2002).

Bilgi yönetimi pek çok şekilde tanımlanmıştır. Tanımlar arasında her ne kadar ortak yönler varsa da her biri farklı bir unsuru vurgulamaktadır. Aşağıda bu tanımlar için bazı örnekler verilmiştir (Lengnick ve Lengnick, 2004):

Bilgi yönetimi “ister somut biçimlerde ifade edilen açık bilgi, ister bireyler ya da toplulukların sahip olduğu örtülü bilgi biçiminde olsun, entelektüel varlıkların belirlenmesi, optimizasyonu ve aktif bir biçimde yönetilmesidir” (Snowden, 1998).

Bilgi yönetimi “duyarlılık düzeyinin ve yenilikçiliğin artırılması amacı ile kolektif aklın geliştirilmesidir (Cortada ve Woods, 1999).

Bilgi yönetimi “bir işletmenin enformasyon varlıklarının belirlenmesi, yakalanması, erişilebilir durumda tutulması, paylaşılması ve değerlendirilmesinde bütünlük bir yaklaşım getiren bir disiplindir (Neilson, 2001).

Bilgi yönetimi, “organizasyonel performansın yükseltilmesi ve değer yaratılması amacıyla bilginin üretilmesi, sürdürülmesi, kullanılması, paylaşılması, yenilenmesine ilişkin süreçlerin uygulanması anlamına gelir (Buckman, 1997).

Bilgi yönetimi “verimlilik, yenilik ve daha hızlı, daha etkili kararlar aracılığı ile rekabet avantajı ve müşteri sadakati kazanmak amacı ile entelektüel sermayenin ortaya çıkarılması ve kullanılması uygulamasıdır (Barth, 2000).

Bilgi yönetimi tanımlarında bakıldığında; bilgi yönetimi organizasyonlarda bilgilerin düzenli kayıt altına alınıp yararlı bilgi haline getirilmesi ve bilginin kullanımının, paylaşımının sağlanması için yöntemler üreten süreçlerdir.

Koza (2008) ise bilgi yönetiminin tanımını şu şekilde yapmıştır: bilginin verimli bir şekilde teknolojik uygulamalara dökülmesindeki süreçlerin tanımlamalarını, modellenmesini ve organizasyonun amaçları doğrultusunda bilginin kullanılması için yapılması gereken hareket planını kapsar.

Bilgi yönetimi, bugün gündemde hararetli ve gerilimli bir yer işgal ediyor olabilir; fakat başarılı işletmeciler, bu meselenin ne ölçüde değer taşıdığının her zaman farkında idiler. Uzman(lık) sistemleri, çekirdek yetenekler, süper pratikler, öğrenim organizasyonu ve şirket hafızası gibi terimler henüz sis bulutları altında iken bile, bu gibi işletmeciler, şirketlerin asıl servetlerinin binalarda, pazar payında ya da ürünlerinde değil, çalışanlarında, bu insanların bilgilerinde ve yeteneklerinde yattığını idrak etmişlerdi (Tiwana, 2003:76).

Bilgi yönetiminin birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar, bilgi yönetiminin ele alınışına göre farklılık göstermektedir. “Bilgi yönetimi, bilginin tanımlanması, yorumlanması, bilginin dağılımı ve kullanımı, bilgiyi koruma süreçleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan bilgi yaratımıdır” (DE Jarnett, 1996). Bilgi yönetimi, genellikle örgütte işgörenlerin işin nasıl yapıldığını bilmeleri, yaratma yoluyla ne yaptıklarını bilmeleri, bilgi toplama, depolama, dağıtımı ve uyarlanması (application) ile ilgilidir (Miller, 1999). Bilgi yönetimi, örgütün deneyim ve

yetenekleri aracılığıyla kazandığı ortak bilgiyi tanımlaması ve kullanmasıdır (Celep ve Çetin, 2003).

Bilgi Yönetimi Terimleri Sözlüğü (2005) ise; “Organizasyonel bilginin ve uzmanlığın elde edilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla değer yaratma süreci” olarak tanımlamıştır (<http://www.rcbadoor.com/bilgiyonetimi.htm>, 2005).

Bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili bir çok çalışmalar yapan Skyrme (1999) bilgi yönetimini süreç olarak ele alarak “bilgi yönetimi hayati önem taşıyan bilginin açık ve sistematik yönetilmesi ve bu bilginin yaratma, organize etme, dağıtma, kullanma ve işleme süreci ile birleştirilmesidir” biçiminde bir tanımlama yapmıştır. Görüldüğü gibi bu tanımda bilgi yönetiminde, çok önemli bilgilerin bir süreç dahilinde açık ve sistematik bir şekilde yönetilmesi üzerinde durulmuştur. Bilginin yönetilmesini bir süreç olarak ele alanlardan Gupta ve diğerleri (2000, s.17) bilgi yönetimini “örgütlere problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi faaliyetler için gerekli olan önemli enformasyon ve deneyimin bulunmasına, seçilmesine, organize edilmesine, yayılmasına ve transfer edilmesine yardım eden bir süreçtir” biçiminde tarif etmiştir (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004:634).

Organizasyonlarda bilgi yönetimi konusunda farklı yaklaşımlar sergilenmektedir. Aşağıda, belirli davranışları tanımlayan ifadeleri okuduğunuzda büyük bir olasılıkla bunlardan biri ya da diğeri size tanıdık gelebilir.

Otomatik İdealizm: “Biz enformasyon / bilgi teknolojisini kuralım, insanlar kullansın”.

Anarşik İhmal: “Bilgi paylaşımı kendiliğinden olur, biz niçin bunu dert edinelim?”

Otarşik Bencillik: “Ben yalnızca neye ihtiyacım olduğuna ve benden ne istendiğine bakarım”.

Otokratik Kontrol: “Tüm bilgiler bende toplanmalı ve istediğim gibi dağıtmalıyım”.

Özgün Federalizm: “Bilgiyi merkezde toplayalım ve kontrol altında tutalım. Gerektiğinde yerel ihtiyaçlara göre biz yönlendirelim” (Barutçugil, 2002:14).

Günümüzde işletmelerin ve ulusal ekonomilerin başarılı olabilmeleri büyük ölçüde bilgi yaratmada, kullanmada ve bilgiden yararlanmada ne ölçüde başarılı olduklarına bağlıdır. Bilgi yönetimi, şiddetli rekabetin yaşandığı ve koşulların sürekli olarak değiştiği bir ortamda, işletmelerin ve genel olarak tüm örgütlerin değişen ortam ve şartlara uyum sağlamak, yaşamlarını sürdürmek ve mevcut yeteneklerini muhafaza etmek için ortak akıllı kullandığı süreçtir. Bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştiren ve beşeri sermayenin yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir. Bir başka yaklaşımla bilgi yönetimi, bireylerde var olan uzmanlık ve tecrübeler de dahil olmak üzere veri tabanları, dokümanlar, politikalar ve prosedürleri içeren işletmenin tüm bilgi varlıklarını belirlemek, yönetmek ve paylaşmakla ilgili entegre ve sistematik bir yaklaşımdır (Barquin, 2001:128-129). Bilgi yönetimi, işletmelerin ve ulusal ekonomilerin mevcut ve potansiyel rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini artırmak ve sürdürmek için gerekli olan bir süreçtir. Bu amaç açısından bilgi yönetimi, örgütlerin rekabet güçlerini artırmak ve sürdürmek için bilginin etkin bir biçimde tanımlanması, elde edilmesi ve kullanılmasını amaçlayan strateji veya süreçlerdir (Aktan ve Vural, 2004).

Bilgi ve yönetim, ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın, yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren organizasyonel çalışmaları ifade eder. Bilgi çalışanlarının çoğu, geleneksel anlamda yönetilmekten hoşlanmaz. Ancak, giderek daha yaygın bir biçimde, bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik sahip bir organizasyonel kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır (Barutçugil, 2002).

Townley (2001:44) bilgi yönetimini, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde

kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlamaktadır. Kurumsal bilginin kayıtlı hale getirilmesi, kurum içinde gerekli yerlere iletilmesi ve bir sonraki çalışanlara devredilmesi, yapılan çalışmaların yinelenmesini önleyeceği gibi atılacak adımlarda hata oranının azalmasını da sağlayacaktır. Bilgi yönetimi ile, firmanın zihinsel birikimi, başarı ya da başarısızlıkta belirleyici rol oynayan ve günlük kararları alan bilgi çalışanlarına aktarılır. Bu nedenle bilgi yönetimi, bilgi çalışanlarını kurumsal bilgi tabanına bağlayarak birbirinin yerini alabilecek bileşenlere dönüştürmeyi ve dolayısıyla çalışanları başarılı oldukları alanlara yönleltmeyi de hedeflemektedir. Bu açıdan bakıldığında ise bilgi yönetimi, çalışanlara fırsat ve rekabet ortamı sağlayarak kurumun başarısına ivme kazandıracak bir sistemdir (Odabaş, 2003).

Organizasyonel bilgi açıkça yönetildiğinde kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek amacıyla kullanılır. Dolayısıyla bilgi yönetimi doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlarla bilginin paylaşılması ve organizasyonel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunmasına yönelik bilinçli bir stratejidir (Yeniçeri ve İnce, 2005).

### **2.3.3. Bilgi Yönetiminin Amacı**

Bilgi yönetiminin öncelikli amacı, örgütün çevresinde meydana gelen bilimsel ve teknolojik yenileşmeler ile kavramsal gelişmelerden örgütün zamanında haberdar olması ve bunun örgüte yansıtılmasıdır. Bilgi üreten ve yayan bir örgüt olarak eğitim örgütlerinin bu yenileşme ve değişimlerden zamanında haberdar olması, büyük önem taşımaktadır (Celep ve Çetin, 2003:31).

Bilgi yönetimi uygulamaları incelendiğinde, firmadan firmaya farklılıklar olduğu görülmektedir. Ancak genel anlamda bilgi yönetiminin amacı organizasyonun sahip olduğu bilgi potansiyelinden azami ölçüde istifade etmektir. Bir diğer ifade ile bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri organizasyonun sahip olduğu entelektüel

sermayenin en iyi şekilde değerlendirmek, bilgi varlıklarını en etkili biçimde kullanarak bunlardan en yüksek verimi elde etmektir ( Zaim, 2005:93).

Bilgi yönteminin amacı organizasyonlardaki bilgilerin düzenli bir şekilde üretilmesi, paylaşılması ve kullanılmasını sağlamaktır. Organizasyonlar bilgi yönetimi ile sahip oldukları bilgilerden en yoğun bir şekilde yararlanmak istemektedirler.

Bilgi yönetimiyle bilginin yedeklenmesi kayıp bilgi kontrolü ve sistemdeki bilginin homojen yayılışı amaçlanmaktadır (Koza, 2008:85).

Bilgi yönetim sistemlerinin amacı,

Bilgiyi açık hale getirerek entelektüel sermayenin her kuruluşta etkin bir rol oynamasını sağlamak (bilgi haritaları, sarı sayfalar, hypertext, vb.)

Kurum içi bilgi-yoğun bir kültür oluşturmak (bilgi paylaşımı, güven, ödüllendirme)

Kurumun sosyal ve teknolojik alt yapısını oluşturmak ve geliştirmek

Kurumsal bilginin üretimi, depolanması ile erişimi, paylaşımı ve kullanımını sağlamak olarak belirlenebilir (Çapar, 2005).

Bilgi yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Jennifer,1999; Davenport ve diğerleri, 1998'den aktaran Celep ve Çetin, 2003:31-32):

- Bilgi deposu oluşturmak,
- Bilgiye ulaşmayı geliştirmek,
- Bilgi ortamını çoğaltmak,
- Bir servet olarak bilgiyi yönetmek.

Bilginin yönetilmesi niçin gereklidir? Bilginin yönetilmesi ne kazandırır? Bilgi etkili bir şekilde yönetilmezse ne kaybedilir? Bunların yanıtı açıktır: Bilgiye ilişkin faaliyetlerin başına buyruk gitmelerine izin vermek yerine bilginin aktif bir şekilde yönetilmesi ile kuruluşlar pek çok olumlu ve arzu edilir sonuçlar elde edebilirler. Örneğin Stewart (1997) bilginin yönetilmesi için şu nedenleri sıralamaktadır: Hızlı bilgi paylaşımı, kolektif bilgi artışı, iş öğrenme sürelerinin kısalması ve daha üretken bir işgücü (Lengnick ve Lengnick, 2004).

Levett ve Guenov (2000) bilgi yönetiminin amaçlarını şöyle belirtmektedir:

Buluşları (yeniliği) desteklemek, örgütün düşünme gücünü arttırmak ve yeni düşünce üretmeyi özendirmek,

Bilgi üretme anlayışı ve deneyimi, gereken kişiye, gereksinim duyduğu zaman ve yerde kullanışlı ve yararlı kılmak,

Uzmanlık ve know how kaynaklarını bulmak ve tekrar kullanabilmek için örgütteki birilerinin aklında ya da bir yerde kayıtlı olmasını sağlamak,

İşbirliği, bilgi paylaşımı, sürekli öğrenme ve gelişmeyi desteklemek,

Karar verme kalitesi ve diğer akıllı görevleri geliştirmek,

Entelektüel varlıkların katkı ve değerini anlamak ve onlara değer, etkililik ve başarısını artırmak (Çınar, 2002).

#### **2.3.4. Bilgi Yönetimini Gerektiren Nedenler**

Günümüzün örgütlerinde bilgi yönetimi gereksinimine neden olan en temel itici güçlerden bazıları şunlardır (Bixler, 2000: aktaran, Celep ve Çetin, 2003):

Zihinsel Sermayeyi Devam Ettirme; Örgüt içinde zihinsel sermayeyi devam ettirme, bilgi yönetimi sistemleri için en belirleyici gereksinim olarak gelişme göstermektedir (Malafsky, 2000).

Bilişim Teknolojisindeki Gelişme; son zamanlarda bilişim teknolojisindeki gelişmeler artmıştır. Bu durum, enformasyonun işlenme ve depolanma biçiminde bir devrim yaratmıştır (Liebowitz, 1999). Bu gelişme, teknik yeterliklerin büyüme ve gelişmesinde, yeni ürünler ve süreçlerin gelişim göstermesinde vazgeçilmez bir etkiye sahip olmuştur. Bu gelişim bağlamında etkin bir bilgi yönetimi gereksinimi son derece yaşamsal hale gelmiştir.

İletişim Teknolojisi; Merkezi (öz) yeterlik olarak bilgi yönetiminin göz önünde bulundurulmasının önemi artmıştır (Roos v.d., 1998). Bu durumu enformasyon teknolojisindeki en son gelişmeler takip etmiş ve internetteki hızlı gelişme, örgütsel ilginin bilgi yönetimi konusu üzerinde odaklanmasına neden olmuştur.

Yeni Bütüncül Ekonomi; Örgütlerde bilgiyi ve enformasyonu çok yönlü açılardan etkili bir biçimde ve anında yönetilmesi, örgütlerin yeni yöntemler

belirlemelerini gerekli kılmaktadır (Malafsky, 2000). Bu nedenle örgütün her basamağını etkileyebilen ya da her basamağında kullanılabilen çok çeşitli kaynaklardan edinilen bilgilerin sağlanması, bütüncül ekonomik yaklaşımın bir gereğidir. Örgüte yalnızca tek bir kaynaktan bilgi sağlama, örgüt genelinde yeterince yararlı olmayabilir.

Müşterilerin ve Beklentilerin Niteliği; Bilgi ve teknolojideki gelişmelere bağlı olarak müşteri beklentilerinin nitelik ve olgunluk düzeyi önemli ölçüde artmıştır (Roos v.d., 1998). Örgütün çıktısını kullanan müşteriler, örgütten daha kaliteli ve çok işlevli ürünlere sahip olma beklentisi içerisine girmişlerdir. Buna ek olarak zihni kibirlilik ve örgütteki değerli örgütsel enformasyon ve bilginin paylaşımının kısıtlanmasına ilişkin daha az bir hoşgörü bulunmaktadır (Malhotra, 1998).

Günümüzde dünyasındaki sosyal, ekonomik, teknolojik ve örgütsel yaşamdaki gelişmeler bilgi yönetimini yöneticilerin arzusuna bağlı bir olgu olmaktan çıkarmış bir zorunluluk haline getirmiştir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, etkin çalışabilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri her şeyden önce çevrede meydana gelen değişimleri iyi okumalarına, anlamalarına ve ona göre strateji geliştirmelerine bağlıdır. Gelecekte var olmak isteyen örgüt daha gelişmiş, daha nitelikliyi ve daha kaliteliyi üretmek zorundadır. İşte bu zorunluluk “bilgi yönetimi”ni var olma yok olma sorunu haline getirmiştir.(Yeniçeri ve İnce, 2005)

Bilgi yönetimi, bir şirket ve müşterileri için rekabet avantajı yaratabilir. Kuruluşlar enformasyonu ve en iyi uygulamaları paylaşarak pazar payı ile finansal büyüme için daha zengin fırsatlar yaratırlar. Bunun yanı sıra bilgi yönetimi, kuruluşların kendilerini rakiplerinden farklı kılmalarını sağlayacak bir araçtır.

Bilgi yönetimi gerçek anlamda müşteri odaklı bir kültür yaratabilir. Uygun organizasyonel kaynaklar müşteri sorunlarının çözümüne ya da müşteri gereksinimlerinin hızlı ve etkili bir şekilde karşılanmasına yönlendirilebilir.

Bilgi yönetimi bir kuruluşun ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinde yaratıcılıkla, yenilikçiliği harekete geçirecek araçların, kaynakların ve sistemlerin yaratılmasında bir katalizör görevini üstlenebilir.

Bilgi yönetimi en iyi uygulamaları, öğrenmeyi ve üretkenliği artıracak diğer zaman tasarrufu araçlarını geliştirerek pazara çıkış süresini kısaltabilir.

Bilgi yönetimi araştırma ve geliştirme çalışmalarındaki entelektüel sermayenin yanı sıra genel pazar ve iş stratejisini de geliştirerek şirketin stratejik seçeneklerini zenginleştirebilir.

Örgütsel çevre geçmişte bölge ya da ulusal değerlerle büyük ölçüde sınırlandırılabilirken yaşanan küresel gelişmeler bundan böyle bunun artık mümkün olamayacağını ortaya koymuştur. Gelecekte de var olmak isteyen örgüt daha gelişmiş, daha nitelikliyi ve daha kaliteliyi üretmek zorundadır. İşte bu zorunluluk “bilgi yönetimi” ni var olma yok olma sorunu haline getirmiştir. Geleceğin örgütleri bilgi yönetimini başardıkları oranda karlılık, verimlilik ve etkinlikten söz edebilecekleridir. Bilgi yönetimini o anlamda isteğe bağlı olmaktan çıkararak bir var olmak yok olma sorunu haline getiren gelişme ve değişimleri aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Yeniçeri ve İnce, 2005:78).

Küreselleşme,  
Teknolojik gelişmelerdeki hız,  
İnternet,  
E – ticaret,  
Örgütsel demokrasi,  
Değişimin yoğunluğu ve derinliği,  
Akıl çağı ekonomisi.

Bilgi yönetimi, firmaların bilgi ekonomisinin ortaya çıkması ile bağlantılı karmaşıklık ve sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlayan bir araçtır. Uit Beijerse (1999:97)’ye göre bilgi yönetimi ile organizasyonlar:

Verimliliği artırabilir;  
Piyasada daha akılcıca hareket ederek piyasadaki pozisyonlarını iyileştirebilir;  
Organizasyonun devamlılığını sağlayabilir;  
Organizasyonun karlılığını artırabilir;  
Ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki ilişkiyi en iyi hale getirebilir;

Organizasyonun mevcut beceri ve yeteneklerini geliştirebilir;  
 Profesyonel öğrenmeyi daha verimli ve etkin bir hale getirebilir;  
 Organizasyonun karar alma sürecini etkinleştirebilir;  
 Bilgi işçileri arasındaki iletişimi güçlendirebilir, sinerjiyi artırabilir;  
 Bilgi işçilerinin organizasyonda kalmalarını teşvik edebilir;  
 Organizasyonun ana işler ve kritik organizasyon bilgileri üzerinde odaklanmasını sağlayabilir (Aktan ve Vural, 2004).

Odabaş'ın (2003) Kalseth ve Cummings (2001)' den aktarımına göre, organizasyonlarda küresel rekabet ortamına uyma ihtiyacının yanı sıra, bilgi yönetimini gerekli kılan nedenlerden biri de gereksiz bilgi üretimini önleme zorunluluğudur. Doğru zamanda doğru bilgiye sahip olmak her türlü organizasyonun performansı için önemli bir faktördür. Fakat günümüz organizasyonlarında gerek iç, gerekse dışarıdan elde edilen bilgi miktarı çok aşırı boyutlara varmıştır. Bu nedenle bir çok yönetici, gereğinden fazla bilgi ile karşı karşıya gelmekten şikayetçi olmaktadır. Buradaki temel sorun, kurum içi gerekli olan önemli bilgileri daha az öneme sahip olanlardan ayırma becerisini gösterememektir.

### **2.3.5. Bilgi Yönetiminin Önemi**

Son yıllarda bilgi yönetiminin önemi konusundaki tartışmalar yoğunluk kazanırken bu tartışmalara – işletme, iktisat, sosyoloji, yönetim bilimi... vs.- çeşitli bilim dallarından uzmanların katıldığı görülmektedir. Hangi bilim dalından olursa olsun uzmanların ortak fikri, yakın geçmişte başlayıp günümüzde devam etmekte olan, bilgi merkezli bir ekonomik ve sosyal dönüşüm sürecinin yaşanmakta olduğudur. Buna bağlı olarak konuyla ilgilenen uzmanların büyük bölümü, bilgi yönetiminin organizasyonların varlığı ile devamı konusunda hayati önem taşıdığı hemfikirdir (Martensson, 2000). Bu durumu Nonaka şu şekilde ifade etmektedir:

“Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlalaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi organizasyonun

her yerine geniş ölçüde yayabilen ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen firmalardır” ( Nonaka, 1999: aktaran, Zaim, 2005).

Bilgi yönetimi, bir örgütün bilgi değerlerini edinmesi ve biçimlendirmesini sağlayan metotlar ya da çözümlerdir. Öğrenme örgütünü kurmaya yönelik bir yaklaşımdır. Bir öğrenme örgütü, içindeki üyelerin bilgiyi edinebildiği, paylaşabildiği oluşturabildiği ya da karar verme aşamasında uygulayabildiği bir örgüttür. Bir öğrenme örgütü “üyelerinin kendilerini ve birbirlerini yetişkin olarak yani görevleriyle ilgili sorumluluk alma istek ve cesaretleri olup bunu diğerlerinden de isteyen insanlar olarak gördükleri bir felsefeye” dayanmaktadır (Swieringa ve Wierdsma, 1992 say.78). Öğrenme örgütünün temel değerlerinden birisi de devamlı gelişmeyi besleyen ve büyüten bir kültürdür (Hwang, 2003).

Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Bilgi yönetimi, bireyler, takımlar ve organizasyonun bütünü için geçerlidir. Bilginin sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanmasıdır. Organizasyon çapında bütün düzeylerde bilginin yaratılması önemlidir. Daha sonra olabildiğince çabuk ve uygun ölçüde geniş kapsamlı bir şekilde bu bilginin paylaşılması ve organizasyonun yararına kullanılmasının sağlanması gerekir. Bu, bilginin müşterilerin istediği ürün ve hizmetlere dönüştürülmesiyle gerçekleşir (Barutçugil, 2002:50).

Bilgi yönetimi, kuruluşun temel amaç ve hedefleri için gereken bilgi birikiminin kurumsal düzeyde tutulmasını ve tüm iş süreçlerinin daha hızlı akmasını sağlar (Koza, 2008).

### 2.3.6. Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri

Bilgi yönetiminden amaçlanan sonuçların elde edilmesi ve sürecin etkinliğinin sağlanması için uyulması için gereken bazı temel ilkeler vardır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Yeniçeri ve İnce, 2005:68-69);

- *Bilgi dinamik bir sosyal süreçtir:* İşletmelerde bilgi karşılıklı etkileşimle yaratılan sosyal bir süreçtir. İnsanlar birlikte çalıştıklarında karşılıklı olarak anlamları ortak kılacak şekilde etkileşimde bulunduklarında bilgi ortaya çıkar. Bilgi yöneticilerinin tek başına bilgi üretmeleri söz konusu değildir. Buna karşın bilgiyi elde tutma, paylaşma ve uygulama süreçlerini tasarlamaya yardımcı olabilirler.

- *Bilgi yalnızca kullanıldığı zaman değerlenir:* Bilgi değiş tokuş edilmediği ya da paylaşılmadığı sürece artmaz. Durgun olan bilginin değerinde azalma olur. Değerini koruyabilmek için bilgi hareket halinde olmalıdır. Bilginin faydasını arttırmak için sürekli tartışılması gerekir.

- *Bilgi karmaşıktır:* İşletmenin diğer unsurları bilgi bileşenlerinden tam olarak ayrıştırılamaz. İşletmesel bilgi, kültür, yapılar, teknoloji ve organizasyonu oluşturan bireylerin eşsiz görüşleriyle ilişkili olmaktadır. Bilgi aynı zamanda en geniş sosyal ortam olan ulusal ve global çevrede bulunur. Bu yüzden, bilgi faktörlerini belirlemeye yönelik herhangi bir girişim tabiatıyla karmaşık olacaktır.

- *Bilgi dil yoluyla seyahat eder:* Dil, insanların deneyimlerini veya bildiklerini artırmasına imkan sağlar. Bilginin her modu farklı bir dilde seyahat eder. Dil, insanı belli bir deneyim dünyasına ulaştırır. Örneğin, geleneksel yönetim, istatistiksel kontrol, muayene ve bilanço dilini kullanır.

- *Bilgi değişimi elde tutar:* Bilgi modelleri sürekli olarak değişmekte olduğundan bilgi yönetiminde nihai çözüm yoktur. Şu anda, en iyi yaklaşım, işletmede hareketliliği sağlayan yaklaşımdır. Esnekliğin temel alındığı bu yaklaşım ve düşüncede, her zaman denenmeye değer farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir.

### 2.3.7. Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetimi, bir organizasyonda, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesiyle ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin, belirli bir amaca yönelik olarak, sistemli ve şuurlu biçimde yönetilmesidir (Zaim, 2005).

Galagan (1997), bilgi yönetimi süreçlerine örnek bir liste olarak aşağıdaki düşünceleri ortaya atar (Celep ve Çetin, 2003:43).

Yeni bilgi üretme,

Dış kaynaklar aracılığıyla bilgiye ulaşma,

Bilgiyi dökümanlar, veri tabanı, donanım ve bunların formunda temsil etme,

Bilgiyi, süreçler, ürünler ve hizmetler içerisine yerleştirme, varolan bilgiyi örgüt içine aktarma,

Karar vermede ulaşılabilir bilgiyi kullanma,

Kültür ve özendirmeler aracılığıyla bilgi genişlemesini kolaylaştırma,

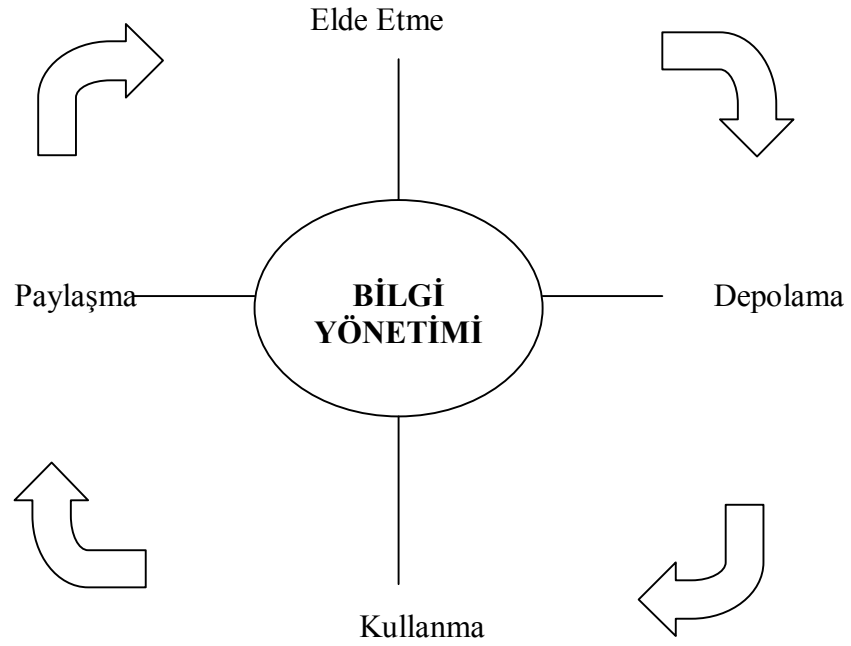
Bilgi yönetimi kavramının etkisi ve bilgi servetlerinin değerini ölçmedir.

Bilginin başarı şansı olacak bir şekilde yönetilmeye başlanması için organizasyonda bilgi artışına olan ihtiyacın açıkça dile getirilmesi gerekir. Böyle bir ihtiyacın olduğuna inanmak ve kendini bu işe adanmak, tepe yönetiminden tüm çalışanlara örnek olacak şekilde başlatılmalıdır. Bunun ötesinde, organizasyonda liderlik yetenekleri ve daha fazla gelişme istekliliği olmalıdır. Daha sonra, neden bilgi yönetimine ihtiyaç duyulduğunu açıklayacak şekilde bir strateji belirlenmeli, bu stratejiyi gerçekleştirecek bir ana plan hazırlanmalı ve onaylanmalıdır. Bu yaklaşım, bilgi yönetimi stratejik projesinin kolaylıkla uygulamaya konulmasını sağlayacaktır (Barutçugil, 2002).

Heinrichs&Lim (2003), etkili bir bilgi yönetimi için rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmede üç önemli öncelik olduğunu söylemektedir. Bunlar iyi insan kaynakları, iyi öğrenme kültürü ve bilgi teknolojisi araçlarının kullanımıdır (Saxena, 2007).

Bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması bilgi yönetiminin bileşenleridir. Bilgi yönetimi bileşenleri bir döngü biçimindedir. Bu bileşenlerde yöneticinin başarı derecesi onun yeterliğinin de derecesidir (Çınar, 2002).

Şekil 3: Bilgi Yönetimi Döngüsü



#### 2.3.7.1. Bilginin Elde Edilmesi

Çağdaş örgüt yöneticilerinin başta gelen uğraşları arasında bilginin planlanması, üretilmesi, ayıklanması ve dağıtılması önemli bir yer tutmaktadır. Bilginin üretilmesi, korunması, değerlendirilmesi ve dağıtılmasında çok çeşitli teknik ve stratejiden bahsetmek mümkündür. Bilginin üretilmesinden anlatılmak istenen “bilinçli ve kasıtlı olarak” örgütlerin kurumsal bilgi kapasitelerini arttırmak amacıyla yaptıkları faaliyetlerdir. Bilgi üretimi genel olarak bilgi yönetim faaliyetleri içerisinde en az sistematik olanıdır. Çoğu şirket bilgi üretimine bir “kara kutu” gibi bakmaktadır; yaptıkları sadece akıllı insanları işe almak için uğraşıp sonra da onları yalnız bırakmaktır (Davenport ve Prusak, 2001: aktaran, Yeniçeri ve İnce, 2005:104).

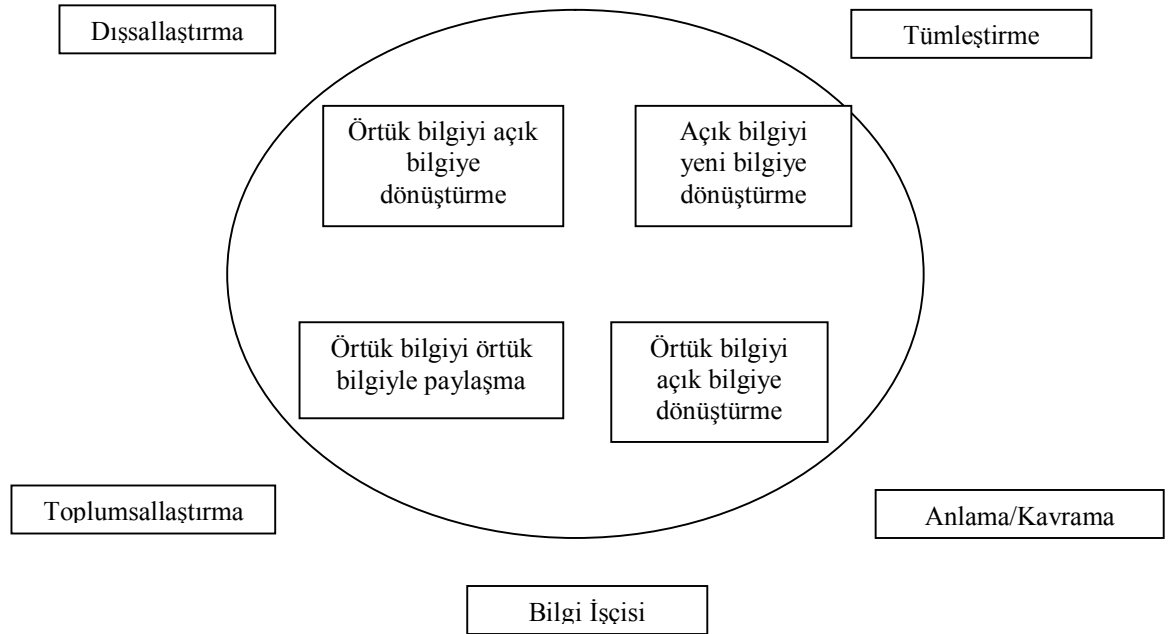
Organizasyonlar açısından bilginin üretilmesi pek çok farklı biçimde gerçekleştirilebilir. Bunlar içinde en çok kullanılan üç yöntem, bilginin elde edilmesi,

bilginin firma içinde üretilmesi ve bilginin müşterek olarak üretilmesidir. Bilginin üretilmesi süreci mutlaka yeni bilgi üretilmesini gerektirmemektedir. Çoğu kez firmalar farklı kaynaklardan bilgiyi elde ederek kendi bünyelerine uygulamayı ve organizasyonun amaçlarına uygun olarak kullanmayı tercih ederler. Bilginin toplanması ve elde edilmesi iki bakımdan önemlidir. Birincisi, bu bilgiler yeni bilgi üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi, şayet bu bilgiler şirket açısından yeni iş ve mevcut bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi değer ifade eden bir sonuç doğuruyorsa, organizasyon açısından yeni üretilmiş bilgi kadar kıymetlidir. Organizasyonlar iç ve dış çevrelerden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, örgütsel bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürürler. Kurumun bilgi tabanının bir parçası haline gelen söz konusu bilgi, kurum açısından yeni ve kuruma özel bir nitelik taşır (Koza, 2008:132-133).

Bilgi elde edilmesinde yöneticiler seçici davranmalıdır. Bilgi elde edilmesinde seçici davranmak iki bakımdan önemlidir. Birincisi elde edilecek bilginin güvenilir olması gerekir. İkincisi firmalar kendi ihtiyaçlarına uygun ve kendilerine rekabet avantajı kazandıracak bilgiyi elde etmeye çalışmalıdırlar (Carneiro, 2000). Bunun için öncelikle firma iç çevre analizi yaparak, üstün ve zayıf yönlerini tespit etmeli, hangi sahalarda ne tür bilgilere ihtiyaç duyduğunu açıkça ortaya koymalı, daha sonra da detaylı dış çevre analizi yaparak söz konusu bilginin en uygun şekilde nereden ve nasıl elde edileceğine karar vermelidir (Zaim, 2005:166).

Yeni bilgi örtük ve açık bilgi arasındaki karşılıklı etkileşim ve sinerjik ilişki (toplumsallaştırma, anlama/kavrama, tümleştirme ve seslendirme) yoluyla dört basamaklı bir süreçtir. Nemati ve Diğerleri (2002) bunu aşağıdaki şekil ile ifade etmektedirler (Çınar, 2002):

Şekil 4: Bilginin Elde Etme Döngüsü



Bilginin elde edilmesi, çok aşamalı bir süreçtir. Bu model veri ile başlar ve öğrenmenin en üst ve son ürünü olan akıl ile biter. İster içeride ister dışarıda yaratılmış olsun birçok işletme veri içinde boğulmaktadır. Öğrenme modelinin ilk aşaması, bu verileri hızla elden geçirip, organizasyona, işine ve amaçlarına ilişkili olanları seçmek ve kullanmaktır.

Enformasyon, alakası ve amacı olan veri olarak tanımlanır. Modelin ilk adımında verinin alakası olmasına yani organizasyona ve çalışanların işine değer katmasına bakılır. Enformasyon, organizasyonla ve çalışanların işleriyle alakalı olabilir, ancak işe uygulanmadığı sürece değer katmaz. Çalışanlar çok fazla enformasyona sahip olabilirler, ancak işlerine uygulayınca kadar yeni bir bilgiye sahip olduklarını söylemezler. Bir kişi enformasyonu işine uyguladığında ve işine değer katacak şekilde kullandığında bilginin elde edildiği söylenebilir (Barutçugil, 2002).

$$\text{Enformasyon} + \text{Uygulama} = \text{Bilgi}$$

Bilgiyi elde etme aşamasında kuruluşlar gereksinim duydukları bilgiyi alırlar. Bu bilgiyi başlıca üç yoldan elde edebilirler. Birincisi, bir kuruluş gerek duyduğu bilgiyi satın alabilir. Şirketler başka şirketleri satın aldıklarında insan sermayesini, yapısal sermayeyi ve müşteri sermayesini de satın almış olurlar. Yapısal sermaye, süreçler ve uygulamalara ilişkin bilginin ya da satıcılardan gerekli know – how’u içeren teknoloji sisteminin alınması ile elde edilir. Oysa insan sermayesi çalışanların zihninde, müşteri sermayesi ise kuruluş ile müşterileri arasındaki ilişkilerdedir. Bu nedenle, etkili bir bilgi yönetiminin en önemli unsurlarından bir tanesi kuruluş için vazgeçemeyeceği bilgiye sahip olan kilit elemanlarının belirlenmesi olmaktadır. Bu elemanlar şirkette kalma ve bildiklerini paylaşma konusunda ikna edilmelidir. Kuruluşlar en önemli müşterilerini de kendileri ile iş yapmaya devam etme konusunda ikna etmek durumundadır. İkincisi, kuruluş kendisine gerekli olan bilgiyi kiralayabilir. Danışmanların ve öğretim üyelerinin işe alınması, bu insanların bilgilerini kiralamanın bir yoludur. Eğer kuruluş bilgi transferi için bir mekanizma oluşturup işletebilirse, kiralanmış olan bu bilgiyi “mülkiyetine de alabilir”. Üçüncüsü, kuruluşlar gerek duydukları bilgiyi kendileri geliştirebilirler (Lengnick ve Lengnick, 2004).

#### **2.3.7.2. Bilginin Paylaşılması**

Bilginin var olması kuşkusuz örgüt içinde bu bilginin en verimli şekilde paylaştırılması anlamını her zaman taşımaz. Örgütlerdeki teknolojik alt yapı kadar örgüt yapısı ve yönetiminin aldığı kararlar gibi beşeri faktörler de bilgi paylaşımı konusunda belirleyicidir (Gökçe, 2004). Bilgi paylaşımının birçok anlamı vardır. Bilgi pek çok yolla paylaşılır. Bilgi; telefon, posta, e-mail, fax, memo ya da depolanmış lokal yerlere gidilerek paylaşılır. Bilgi paylaşımı zaman ve gayret gerektirir. Bilgi paylaşımının amaçlarından biri de bilgiyi hemen paylaşmak, bilgiyi güncelleştirmek ve kabul edilebilir hale getirmektir (Back ve Moreau, 2001: aktaran, Yeniçeri ve İnce, 2005).

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması kısaca, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü ihtiva etmektedir. Söz konusu sistem ve süreçler bir organizasyon bünyesindeki bilginin dağıtılması ve paylaşılmasına yönelik olarak uygulanabileceği gibi organizasyonlar arası bilgi transferine ve paylaşılmasına yönelik olarak da uygulanabilir (Koza, 2008:139).

Bilgi organizasyonlarında sağlanacak güvene dayalı bir iş ortamında iletişim ve bilgi paylaşım teknolojileri;

Daha fazla güven oluşturur.

İletişim kanallarını açar.

Organizasyonel öğrenmeyi artırır.

Bilginin paylaşımını cesaretlendirir..

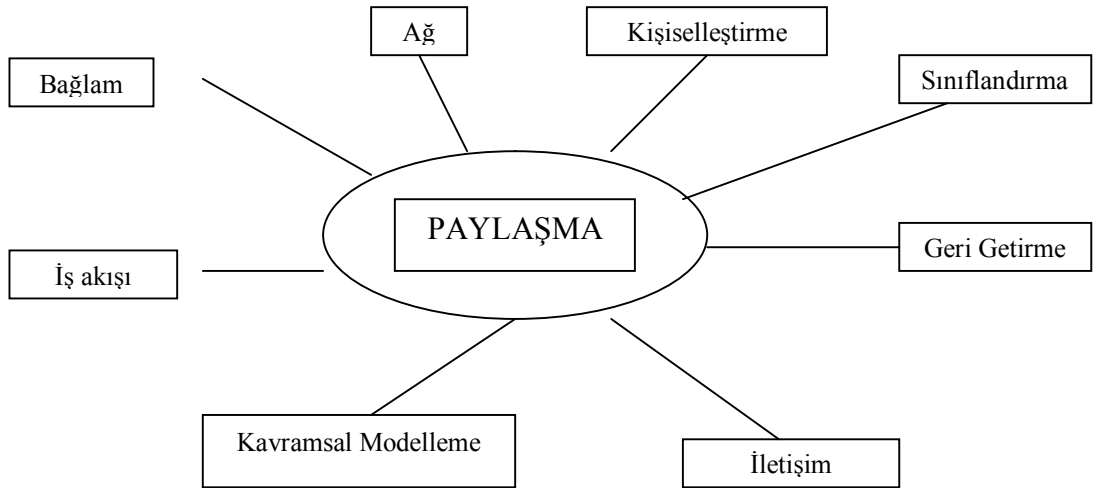
Böylelikle birbirini izleyen ve destekleyen gelişme döngüleri yaratılmış olur (Barutçugil, 2002:117).

Bilgi yönetiminin etkililiği bir organizasyonun yeni bilgi üretebilme ve mevcut bilgiyi aktarabilme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan bilginin transferi ve paylaşılması ile organizasyonun performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri organizasyonun bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını desteklemek suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir. Günümüzde organizasyonların en değerli varlığı olan bilginin değeri ancak onun dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Eğer bilgi kişilerin zihinlerinde, veri depolarında, dosyalarda veya bilgisayar belleklerinde duruyorsa organizasyon açısından fazla bir değer ifade etmemektedir (Zaim, 2005).

İç ve dış kaynaklardan gelen ve yeniden üretilen bilginin, onu örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanacak olanlarla paylaşılması gerekir. Bu dağıtım hem kullanım için hem de örgütsel belleğe yüklenerek gelecekteki sorunların çözümü için ve yeni bilgi elde edilmesi için gereklidir. Bilginin hem çalışanlarla hem de hizmet

tüketenlerle paylaşılması, verimliliği artıracak gibi, yeni bilgi ve çözümlerin üretilmesine katkı da sağlar (Çınar, 2002)

Şekil 5: Bilgi Paylaşımının Bileşenleri



Bilgi paylaştırılması önemsenmez, teşvik edilmez, ödüllendirilmez, çalışanlara bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için kaynaklar verilmez, gerekli beceriler konusunda eğitilmezlerse bilgi yönetiminin etkinliği yok olur (Yeniçeri ve İnce, 2005).

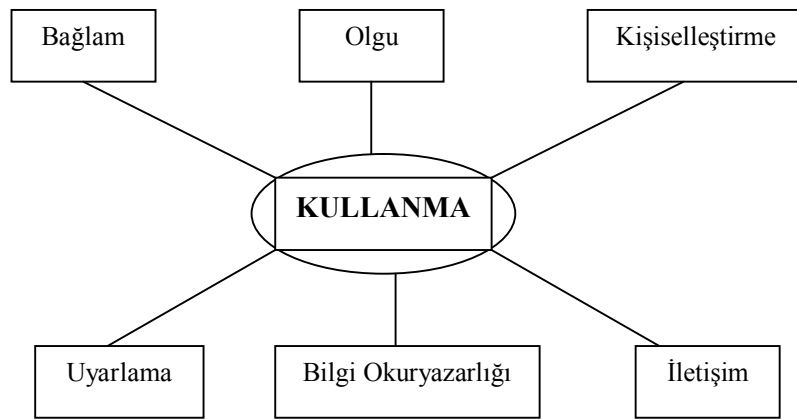
### 2.3.7.3. Bilginin Kullanılması

Bilginin kullanılması aşamasında, bilgi organizasyona değer katar ve böylelikle bilgi yönetimi nihai amacına ulaşmış olur. Ayrıca bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi süreci bilgi yönetiminin sonuçlarının ölçülmesi bakımından da önemli bir yere sahiptir (Zaim, 2005).

Bilginin, bir şirketin rekabet gücü üzerinde herhangi bir etkisi olması isteniyor ise sorunların çözümünde ve yeni fikirlerin üretilmesinde kullanılması gerekir. Üretilen, kodlanan, dağıtılan ancak kullanılmayan bilgi; okunmayan bir sürü kitapla doldurulmuş kitaplığa benzer, bilginin var olması yeterli değildir (Lengnick ve Lengnick, 2004).

Üretilen ve dağıtılan bilginin kullanıcı tarafından kullanılabilmesi, kullanıcının onu anlama ve yorumlamasına bağlıdır. Bilginin kullanılması ile onun nasıl aktarıldığı arasında bağıntı vardır. Çünkü aktarım sonuçta bir iletişim sürecidir(Çınar, 2002).

Şekil 6: Bilgi Kullanım Bileşenleri



Kurum ve kuruluşlar, geçmişi hatırlamak, bugünü izlemek ve geleceği öngörebilmek amacıyla bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Bilginin temel kullanım amacı, karar alma işlevine destek sağlamaktır. Günümüzde bilgi, ekonomide en temel kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğal kaynaklar, sermaye, girişim gücü ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörleri, günümüzde ikincil öneme sahip olmuşlardır. Bu kaynakları belirli düzeyde bilgi sağlandığı müddetçe kolayca elde etmek mümkün olabilmektedir. Bilgi dışındaki üretim faktörleri bölüşüldükçe azalmaktadır. Bilgi ise bölüşüldükçe çoğalmakta ve kendini yenilemektedir (Yücel, 1997: aktaran, Ögüt, 2001).

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve paylaşılması gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür (Koza, 2008).

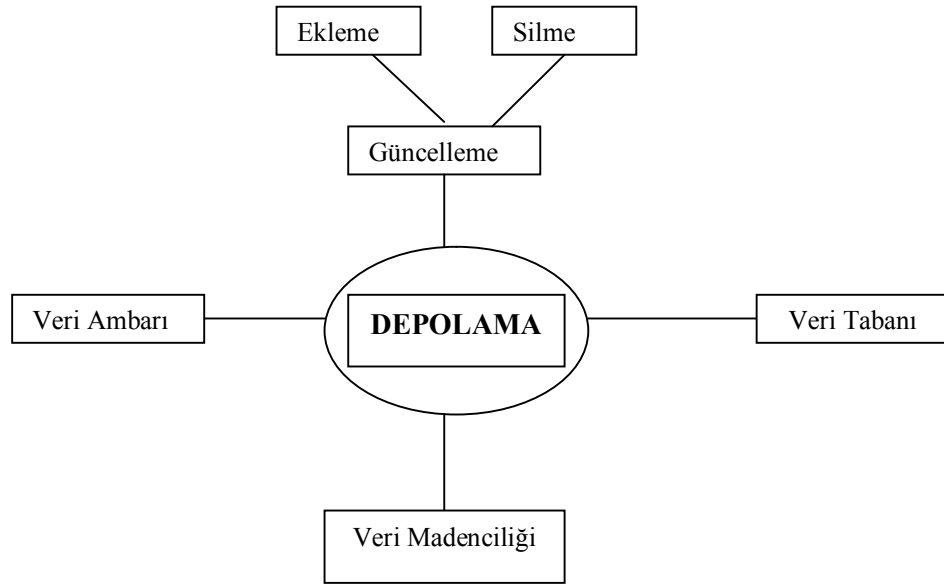
#### 2.3.7.4. Bilginin Depolanması

Bilginin saklanması bilgi sahiplerinin yaratıcılıklarının ve ilgilerinin korunması olarak anlaşılmalıdır. Örgütler örgütün iç ve dış çevresinden elde edilen bilgileri gerekli olduğunda kullanmak amacıyla saklamaya ihtiyaç duyarlar. Bilginin saklanması elde edilen bilgi kaybını önleyen bir süreçtir. Bilginin saklanması bir örgüt tarafından benimsenen davranışlardaki değişmelerin korunması ve örgütün alt bölümlerine bu değişimlerin aktarılıp, benimsetilmesi olarak açıklanabilir. Bireyler ve örgütler belirli düzeydeki bellek sistemlerinde bilgi saklarlar. Bunlar daha çok sabit diskler, kütüphaneler ve veri ambarları olarak ifade edilen yerler olarak değerlendirilir (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004).

Bilgi yönetimi ile ilgili gerek uygulamaya yönelik projelerin, gerek teorik modellerin hemen hepsinde bilginin saklanması üzerinde önemle durulmaktadır. Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun sahip olduğu bilgi potansiyelinin çeşitli bilgi depolarında saklanması ve bu bilgiye en yaygın biçimde erişimin sağlanmasıdır (Martensson, 2000). Organizasyonun bilgiyi üretmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen – kurumsal – bilgi ve birikimle mümkün olur. Bu bakımdan organizasyonların sahip oldukları bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekir. Bilgi üretim devri-daiminin devam etmesi için mevcut bilginin saklanması büyük önem taşımaktadır (Zaim, 2005).

Örgütler öğrendiklerini, ürettiği bilgileri tekrar kullanmak ya da yeniden bilgi üretiminin girdisi olarak kullanmak için saklarlar. Bilgi, arşivlerde ya da bilgisayarlarda dosyalanarak saklanır (Çınar, 2002).

Şekil 7: Bilgi Depolamanın Bileşenleri



### 2.3.8. Bilgi Yöneticisi

Bilgi yöneticisi, bir organizasyonun en önemli varlıklarından olan bilgi aracılığıyla elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma sorumluluğunu taşıyan kıdemli yöneticidir. Bilgi Yöneticisi, daha önceden bilinen enformasyon yöneticisi veya yönetim bilgi sistemleri yöneticisi gibi görevlerin yeniden isimlendirilmesi değildir. Onların rollerinden daha geniş ve farklı rolleri bulunmaktadır (Barutçugil, 2002).

Bilgi yöneticisi; örgütteki haberi bilgiye dönüştüren, çalışanlardaki örtük bilgileri açığa çıkaran ve paylaşılmasını sağlayan, bilgi haritaları hazırlayan görevlidir (Çınar, 2002).

Zihinsel sermayenin ve bilgi yönetiminin uyarlanması için örgütün, en azından, orta düzeyde yönetim kademesinde bulunan bir yöneticiyi, bilgi yönetiminde sorumlu yönetici olarak ataması gereklidir. Bu bilgi yöneticisinin

aşağıdaki ayrıcalık, yetki ve rollere sahip olması gereklidir.(Pérez-Bustamante, 1999: aktaran, Celep ve Çetin, 2003).

1. Örgüt, ulaşılabilecek durumda olduğu bilgiyi ve sahip olduğu bilgiyi denetlemelidir bilgi depolarına ilişkin envanterleri eşit olarak yönetmelidir.

2. Bilgi yöneticileri, iletişim alt yapısında ne gibi yatırımlar yapılması gerektiğine bilginin yaratımı ve paylaşımını çoğaltmak için, ne tür insan kaynakları politikaları geliştirilmesi gerektiğine karar vermelidirler.

3. Bilgi yöneticileri, enformasyonun dışsal akışını kontrol etmelidirler ve rekabet üstünlüğünün ana desteği olduğu için örgüt içerisinde özel olarak kalması gereken kamulaştırılmış bilgi tabanlarının yasal savunmasına önderlik etmelidirler.

4. Bilgi yöneticileri, bilgi yaratım hızlandırıcılarıdır.

Bir organizasyon eğer;

Bilgiye – insanlara, süreçlere ve entelektüel kapitale-yaptığı yatırımların getirisini en üst düzeye çıkarmak istiyorsa,

Know-how, patentler ve müşteri ilişkileri gibi görünmeyen varlıklarından daha fazla yarar bekliyorsa,

Başarılarını tekrarlamayı ve en iyi uygulamaları paylaşmayı düşünüyorsa,

Yenilikleri –fikirlerin ticarileştirilmesini- daha sık ve etkili kılmak istiyorsa,

Yeniden yapılandırmalardan sonra bilgi kayıp ve kaçaklarını önlemek istiyorsa, bir bilgi yöneticisine ihtiyaç duymaktadır (Barutçugil, 2002, s. 146-147).

Bir bilgi yöneticisi, farklı görevlerdeki bir dizi yöneticinin özelliklerinin bir karmasına sahip olmalıdır. Liderlik, takım çalışması, etkileme yeteneği ve insanlar arası ilişkiler gibi genel yönetici özelliklerinin yanı sıra bir bilgi yöneticisinde aranacak yetkinlikler şu şekilde sıralanabilir:

*Kavramsal düşünme:* Büyük resmi görebilme ve onun içinde organizasyonun stratejisini ve geniş bilgi içeriğini anlayabilme.

*Savunma:* Bilgi gündemini ortaya koyabilme, aktif olarak onu öne çıkarma, gündeme taşıma, haklı gösterme, alaycı, şüpheli ve hatta saldırgan kişilerle uğraşabilme.

*Proje ve insan yönetimi:* Çeşitli aktiviteleri bir arada bütün olarak görebilme ve aynı zamanda ayrıntılara dikkat edebilme yeteneği. İnsanları görevlerini yerine getirirken motive edebilme becerisi.

*İletişim:* Bilgi gündemini açıklıkla aktarabilme, iyi dinleme becerisi, organizasyonel fırsatlara ve engellere karşı duyarlı olabilme.

Bütün bu becerilere bir anda sahip bulunan bir bilgi yöneticisi görev aldığı organizasyon için mükemmel bir değişim ajanı olacaktır (Barutçugil, 2002:147-148).

Bayraktar (2007)'in Tavakoli ve Lawton (2005)'den aktarımına göre, bilgi yöneticilerinin rollerini şu şekilde özetlemiştir:

Günlük aktivitelerde, bilgiyi araştırmak, yaratmak, paylaşmak ve kullanmak,

Zamanı ve zihinsel kaynakları verimli kullanarak, etkin sonuçlara ulaşmak için, bilgi profesyonellerini yönetmek ve bilgi odaklı faaliyetlere zemin oluşturmak,

Bilgiyi paylaşmak ve işi, bilgi profesyonelleriyle bütünleştirmek.

### **2.3.8.1. Bilgi Yöneticisinin Temel Görevleri**

Celep ve Çetin (2003)'in Pérez-Bustamante (1999)'den aktarımına göre bilgi yöneticilerinin temel görevleri şunlardır:

1. En üst düzeyde yönetim, bilgiyi, yaşamsal rekabet silahı ya da üstünlüğü olarak algılamamalı, bu fikri kabul etmeli bunu örgüt kültürü içine ve değerlerine yerleştirmelidir.

2. İnsan kaynakları politikalarını, bilginin yaratımı bilginin yaygın paylaşımı ve bireysel deneyimlere doğru stratejik bir boyutta düzenlemelidir.

3. Örgütün farklı birimleri arasında ya da içerisinde iletişim alt yapısını sağlamalı ve en önemli nokta olarak da bunun kullanıldığından, yaşama geçirildiğinden emin olmalıdır.

4. Örgütsel bilgi haritasını, içeri ve dışarı akan bilgiden sorumlu olan teknolojik engellerin kimler olduğunu göstererek, onun içinde varlığını sürdüren bağlantı ve bilişsel bilgi yığılım tabanlarını belirterek çıkarmalıdır.

5. Bilginin içsel yayılımı için fırsatlar yaratmalı ve bundan yararlanmalıdır.

6. Bilgi akışı için kime yetki verileceği, ne tür bir bilgi akışının olması gerektiği ve ne tür bir epistemolojik içeriğe sahip olması gerektiği gibi özellikleri içeren bilgi yönetim politikalarını belirlemelidir.

7. Örgütte teknolojik anlamdaki engellerin ya da olumsuz noktaların en temel yöneticisi ve önderi olmalıdır.

8. Bilgi depolarını geliştirmeli ve onlara ulaşımı kolaylaştırmalıdır.

### **2.3.9. Bilgi İşçisi**

Bilgi işi ve bilgi işçisinin tanımıyla ilgili farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte hemen hemen bütün tanımların ortak noktası bilgi işinde bedeni çalışmanın yerini ağırlıklı olarak zihni çalışmanın, mal üretiminin yerini ise hizmet üretiminin almakta olduğudur. Bilgi sektörünün sayısal analizini yapanlar hesaplarına esas teşkil edecek bilgi işinin sınırlarına “bilgi üretim ve dağıtım, eğitim-öğretim, araştırma ve geliştirme, iletişim ve enformasyon ekipman ve hizmetlerini” dahil etmektedir (Dura, 1990: aktaran, Zaim, 2005).

Bilgi işinde başarının ilk koşulu, bilgi işçilerinin göreve konsantre olmalarını mümkün kılmaktır. Bu durumda bilgi işçilerinin görevlerinin ne olduğunu kendilerinin tanımlamaları gerekir. Görev bir kez tanımlandıktan sonra, gerekliliklerin çaresine bakılabilir. Bu da bilgi işçilerinin kendilerinin yapabilecekleri bir şeydir. Bunlar:

1. Bilgi işçisinin kendi katkısına ilişkin sorumluluğudur.

2. Sürekli yenilik bilgi işçisinin işine dahil olmak zorundadır.

3. Sürekli öğrenme ve sürekli öğretme işin içinde olmalıdır (Drucker, 2000).

### 2.3.10. Bilgi Haritaları

Örgütün amaçlarına ulaşması için bir birikim olan yararlı bilgiye nasıl ulaşılacağını ve nerede bulunacağını tanımlayan bir bilgi haritasına ihtiyaç vardır. Küresel rekabetin artmasıyla örgütler yeni bilgilere hemen ulaşarak, bilgiyi uygulamaya aktarabilmeye odaklanmalıdırlar. Yeni bilgilere ulaşılarak hizmetin ve üretimin artması örgütün gelişimine katkı sağlar. Bu nedenle istenilen hedefe ulaşmak için bilgi sürekli olarak düzenli bir şekilde yaratılmalı ve paylaşılabilmelidir (Muratoğlu, 2005).

Bilgi haritası; farklı düzeylerde değişen arka planlarla gözleyen tarafından bilginin öğrenilmesini ve iletilmesini olanaklı kılan ilişkiler ve elde edilmiş bilgilerin görsel sunumudur (Vail, 1999:16: aktaran, Çınar, 2002).

Çınar (2002) bilgi haritalarının yararlarını şu şekilde açıklamıştır:

- Bilgi haritaları, anahtar bilgilerini sürekli olarak üretme, tümleştirme ve örgütsel belleği geliştirmeye hizmet eder. Yeni ilişkiler keşfederek, yeni bilginin üretilmesi yoluyla haritadaki bilgi sorgulaması ve kılavuzlanmasıyla çalışanların öğrenmesini olanaklı kılar.
- Örgütsel öğrenmeye destek olmak için gerekli olanakları sağlar. Örgütün anahtar bilgilerini üretme ve tümleştirme yoluyla örgütsel belleğin canlı tutulmasını sağlar.
- Bilgi haritaları, yöneticiler ve bilişim teknolojisi arasında köprü işlevi görür.
- Bilgi haritaları, yeni atanan ya da görev alanı değişen çalışanların daha hızlı öğrenme ve uyum sağlamalarına yardım eder. Bilgi haritalarını kullanarak örgütsel rollerine daha iyi hazırlanırlar.
- Çalışanlar bilgi kaynaklarına doğrudan ulaşmanın yollarını daha çabuk bulurlar.

## 2.4. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ

Bir okul için soyut olan ve gerçek olduğu bilinen en önemli değerinin, o okulun öğretmenlerinin sahip oldukları meslek bilgisi olduğu gerçeğidir. Eğitim sektöründe öğretmenlerin meslek bilgisini yönetme, sadece bilgi yönetiminin konusudur (Celep ve Çetin, 2003).

Eğitim kurumlarından beklenenleri gerçekleştirmek, bilişim çağının eğitim kurumlarını geliştirmek için yapılan çalışmalara bilgi yönetimi yaklaşımı da eklenmektedir. Her ne kadar halen gelişmekte ve birçok konuda ortak paydalara varılmamış olmasına rağmen bilişim toplumunda örgütlerin önemle üzerinde durdukları bir yaklaşımdır (Ağır, 2005).

Bilgi yönetimi bilişim uygulamaları ve öğrenme stratejileri olarak eğitim alanında da kabul görmeye başlamıştır (Petrides, 2003).

Bilgi yönetimi uygulamalarında ve bilgi yönetiminde anahtar elemanların neler olduğu konusunda ortak bir görüş yoktur. Bununla birlikte okullarında, kolejlerinde, üniversitelerinde bilgi yönetimi uygulamalarını kullanan, geliştiren kurumların elde ettikleri bir çok sonuç ve öğrenilen dersler vardır. 2002 de yapılan Eğitimde Bilgi Yönetimi toplantısında yapılan tartışmalar sonucu bazı öneriler ortaya çıkmıştır. Bunlar (Petrides, 2003):

- Organizasyonel bağlamın uygulamaları ve sözcük dağarcığını oluşturmak
- Çalışanlara ve ihtiyaçlarına odaklanma ve enerjinin bulunduğu yere yönelme
- İş süreçleri ve enformasyon akışının biçimlerini açığa çıkarıp, bilinir hale getirmek
- Teknolojinin uygun ve hazır olması
- Öğrencilerin eğitim ve öğretim seviyelerini iyileştirme
- Tekrarlı süreçleri sağlama
- Sonuçlar üzerinde düşünme

### 2.4.1. Okul Bilgi Önderinin Yeterlikleri

Okullarda bilgi yönetiminin başarısını arttırmak için okul önderinin kendini donatmak zorunda olduğu anahtar yeterlilikler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır.

1. Okul önderleri, bilgi yönetimi ile etkin olarak ilgilenmelidirler. Bu durum okuldaki öğretmenlerin, paylaşılan bir örgütsel bilgi vizyonu oluşturmaya ne şekilde yardımcı olacaklarını da içine alabilir.

2. Okul önderleri, eğitsel amaçları elde etmede bilgi yönetiminin kendilerine nasıl bir yarar sağlayacağını da farkında olmalıdırlar.

3. Okul önderleri, aynı zamanda okulun varolan merkezi yeterliliklerini destekleme ve yenilerini yaratmada öğrenmeden nasıl yararlanacaklarını da bilmelidirler.

4. Okul önderleri, başarılı bir bilgi yönetimi için gerekli olan yeterliliklere sahiplerse, okulların bilgi yönetiminin tam izinde olduklarını söylemek güvenli olacaktır (Celep ve Çetin, 2003:160).

### 2.4.2. Okullarda Bilgi Yönetiminin Yararları

Bilgi yönetimi herhangi bir okulun enformasyon kaynağını genişletme ve zenginleştirme açısından fırsatlar yaratmaktadır ve dirik bir bilgi toplumunda okulun daha etkili olarak işlev görmesini sağlamaktadır. Bilgi yönetimi, öğrenmenin etkililiği için daha güçlü bir kaynak zemini sağlamakta ve okulun öğrenmeye ilişkin amaçlarının yerine getirildiği fikrini güçlendirmektedir (Celep ve Çetin, 2003).

Çağımızda, eğitsel çıktıları geliştirme ve yüksek kalitede bir okul oluşturma sürecini sağlamlaştırma açısından düzenli bir gelişim son derece önemli ve gereklidir. Gerçek bir değişim gerçek bir zorluktur (Urbanski, 1992). 21.yy'da gereksinim duyulan okul ortamının yaratılması; araştırma, deneme, soruşturma ve değerlendirmeler ile öğretmenleri harekete geçirmeyi, eyleme geçmeyi gerektiren güven duygusuna sahip olarak öğrenen örgüte dayalı bir yapı oluşturmayı

gerekmektedir. Aslında tüm bu sayılanlar okul ortamında bilgi ekolojisi geliştirilmesini ifade eder (Celep ve Çetin, 2003).

### **2.4.3. Okul Bilgi Yöneticisinin Özellikleri**

Celep ve Çetin (2003)'in Malhotra (1997)'den aktarımına göre, ideal bir bilgi yöneticisinin sahip olması gereken özellikler şunlardır;

- Örgütün asıl işine (okul için eğitim – öğretim) ilişkin net bir anlayışa sahip ve bununla ilgili belirli bir politika oluşturabilecek bir vizyoner olma,
- Ulaşılabilir teknolojilerin iyi bir biçimde algılanması ve bilginin yaratılması, dökümantasyonu ve yenilenmesinden ne şekilde yararlanabileceğini bilme,
- Örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümünü çoğaltacak ve onun paylaşılmasını sağlayacak insani ve kültürel altyapının gelişimini anlama,
- Bilgi paylaşımı ve bilgi yenilemesini çoğaltmada anahtar sorumluluğa sahip olabilme kabiliyetidir.

### **2.4.4. Okullardaki Bilgi Yönetiminin Boyutları**

Okullardaki bilgi yönetimi on boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; önderlik, kültürel yapı, süreçler, açık bilgi, örtülü bilgi, bilgi etkinlik merkezi, pazar dengeleme, ölçümler, insanlar/beceriler ve teknolojik altyapıdır (David Skyreme Associates, 2000: aktaran, Celep ve Çetin, 2003).

#### **2.4.4.1. Önderlik**

Bilgi önderliği,

- Bilgiye ilişkin son derece net bir vizyona sahip olma,
- Bilginin iş sürecine katkısını sağlama,
- Bilgiyi dile getirme,
- İletişim sürecine katma anlamına gelmektedir.

Önderlik tüm kademelerde gerekmektedir. Destekleyici üst düzey bir yönetici yardımcı olabilir. Fakat bilgiyle ilgili planlanan etkinlikler genellikle bir ya da daha fazla sayıda kendini bu konuya adanmış kişiler tarafından gerçekleştirilir. Bilgiye odaklanmış olan bir yaklaşımın yararlarını ön plana çıkarırlar ve bu konunun gerçek yaşama geçirilmesinde ön plandadırlar. Bu kişiler, örgütte herhangi bir basamakta ortaya çıkabilirler ve eylemleri, fikirleri için destek sağlayabilirler. Bu etkinliklerin odak noktası, genellikle bir “bilgi takımı”dır ve bu takım örgüt içerisinde farklı birimlerde bulunan bireylerin bir ağ etrafında birleşmesi ile de sağlanabilir (David Skyrme Associates, 2000: aktaran, Celep ve Çetin, 2003).

#### 2.4.4.2. Kültürel Yapı

Bilgi yönetiminin başarıya ulaşmasında ya da bunun tam tersi yönünde bir gelişme göstermesinde anahtar etmenin kültür olduğu bilinmektedir. *“İnsanların bilgiyi paylaşımlarının ne şekilde sağlanacağı”* en yaygın şikayet noktasıdır. Paylaşım kültürü, doğru tutumlar ve davranışların yaratılması ile oluşturulabilir (David Skyrme Associates, 2000: aktaran, Celep ve Çetin, 2003).

Bilgiyi zenginleştiren bir okul kültürünün varlığı şu etmenlerin varlığına bağlıdır:

- Açıklık kavramının olduğu bir örgütsel iklim,
- Yetki verilmiş bireyler,
- Müşterilerden (öğrenci, hizmet ve üretim sektörleri, bir üst eğitim kurumu gibi), işgörenlerin kendi eylemlerinin sonuçlarından sağlanan etkin öğrenme,
- Gelişme ve yenileşme için yaygın iletişim,
- Yoğun, açık ve yaygın iletişim,
- Örgütün yenileşmeye yönelik belirli ortamı sağlaması, denemeler yapma, bunları yansıtırma ve bunların sonunda yeni şeyler öğrenmeye zaman ayırma,
- İşgörenlerin sadece kurallara uymasını sağlamaktan çok, onları işle ilgili yeni denemeler yapmaya özendirme,

- Bölümler, takımlar ve bireyler arasında uzmanlık düzeyinde hedefler belirleme ve edim ölçümlerini sağlama,
- Farklı gruplarla ve meslektaşlar arasında bilgiyi geniş ölçüde paylaşmaya istekli olmalıdır (Celep ve Çetin, 2003).

#### 2.4.4.3. Süreçler

Bilgi örgütler içerisinde düzenli olarak yaratılmaktadır. Açık bilgi ya da enformasyon, işgörenlerin bu bilgiye sistematik olarak sahip olduğu, geniş çapta yayılım gösterdiği bilgidir. Örgütsel bilginin çoğu örtülü bilgi biçimindedir ve insanların kafasının içinde bulunmaktadır. Bu yüzden örgütler hem örtülü, hem de açık bilginin transferine yardımcı olacak bir dizi süreçler ve uygulamaları incelemek zorundadır. Bu durumu gerçekleştirmek için iyi bir başlangıç noktası, bir bilgi envanteri ya da enformasyon denetimi düzenlemektir. Bu, örgüt içerisindeki merkezi görevlerin ve etkinliklerin tanımlanmasını ve onları etkili bir duruma getirmek için, hangi enformasyon ya da bilgiye gereksinim duyulduğunu değerlendirmeyi gerektirir. Bu bilginin kaynakları tanımlanmıştır ve onların akış biçimi incelenmiştir (Celep ve Çetin, 2003).

#### 2.4.4.4. Açık Bilgi

Açık bilgi, en iyi biçimde, enformasyon kaynakları yönetiminin en temel ilkelerinin uygulanmaya sokulması ile yönetilir. Buna ilişkin en yaygın bir biçimde kullanılan model Nick Willard tarafından geliştirilen modeldir (David Skyrme Associate, 2000: aktaran, Celep ve Çetin, 2003).

**Tanımlama ;** Elimizde olan enformasyon nedir? Bu enformasyon ne şekilde tanımlanmıştır ve kodlanmıştır?

**Sahibiyet;** Farklı enformasyon bileşenlerinden ve eşgüdümünden kim sorumludur?

**Maliyet ve Değer;** Kullanım ve satın almaya ilişkin kararlar alma için bir dayanak temel,

**Gelişim;** Enformasyonun değerini ya da onu hızlandıran telebi arttırma,

**Kullanım;** Değerin proaktif olarak en üst düzeye getirilmesidir. Enformasyon ve kayıt yönetimi disiplinleri de, onların etkili olarak yönetilmesine katkıda bulunmaktadır. Bunlar kadar önemli olan bir diğer nokta ise önemli niteliğe sahip açık bilgiyle ilgili olarak yöneticiler ve işgörenlerin haklarını ve sorumluluklarını bilmelidirler. Böylelikle, her bir doküman düzenli olarak doğruluk ve güvenirlik açısından gözden geçirilebilir.

#### 2.4.4.5. Örtülü Bilgi

Doğasından ötürü, örtülü bilgi, değerlendirilmesi zor bir bilgidir. Çünkü bu tür bilgi insanların akıllarında ve kafalarında bulunmaktadır. Örtülü bilgiyi yönetmede iki genel yaklaşım bulunmaktadır (David Skyrme Associates, 2000: aktaran, Celep ve Çetin, 2003):

1. Örtülü bilginin bir kısmını ortaya çıkararak ve bu bilgiyi dile getirerek onu açık bir şekle dönüştürme,
2. Gereksinim duyulduğunda meydana gelebilecek informal bilgi değişimleri için mekanizmalar yaratma. Bu yüzden yönetim görevlerinden birisi işgörenleri yönetmek ve güdülemektir. Böylelikle onlar yenilikçi bireyler haline gelirler ve bilgilerini paylaşmaya istekli olurlar.

#### 2.4.4.6. Bilgiye İlişkin Etkinlik Merkezleri ve Alanları

Pek çok örgüt bilgiyle ilgili etkinlik merkezi olarak bilgi merkezleri yaratmaktadır. Bu yönde bir merkez bilgiyi yoğun bir hale getirir. Karşıtı durumda, bilgi dağılır ve büyük ölçüde kayba uğrayabilir. Tipik bir bilgi merkezi şunları içerisinde barındırır(David Skyrme Associates, 2000: aktaran, Celep ve Çetin, 2003);

- Hem örgütün içerisinde, hem de dışında bilginin nerede bulunacağını bilir,
- Her türdeki bilgi değerini, bilginin etkili olarak yeniden bulunması ve kullanılmasına yardım etmek için katalog haline getirir ve bununla ilgili indeksler oluşturur,
- Bilgi ambarlarının devamlılığını sağlar ve onları koruma altına alır,
- Çok yönlü bilgi gereksinimleri için bir tür kaynaklık rolü görür,
- Kaynakların ilişkililiği, bulunabilirliği, kalitesi ve tüm iş sektörüne yararlılığı açısından bir tür öneri hizmeti verir,
- Bireylere birbirleri ile iletişim, etkileşimde bulunmaları konusunda yardımcı olur,
- Bilgi yönetimi uygulamalarında öğüt verir ve yeterlikler önerir.

Bu merkezler, fiziksel, görsel, merkezi ya da birbirlerinden ayrı olabilirler. Fiziksel ortam bilgi paylaşım alanı olarak işlev görebileceği gibi, bilgisayarlardan elde edilen bir materyale ulaşmayı sağlayacak bir ortam da olabilir (Celep ve Çetin, 2003).

#### **2.4.4.7. Pazar Dengeleme**

Pek çok bilgi girişimleri örgütsel yararlar elde etme üzerine odaklanmış iken, bilgiyi dışsal olarak kullanmanın yollarını arayarak kayda değer pek çok yararlar da elde edilebilir. Bu durum, gelişmiş ürünler ve hizmetler biçiminde ya da bilgiye dayanan ürünler şeklinde olabilir. Söz konusu gelişmiş ürünler ve hizmetler ya da bilgiye dayanan ürünler elde etmek için anahtar yollar aşağıdaki etmenleri içinde barındırmaktadır (David Skyrme Associates, 2000: aktaran, Celep ve Çetin, 2003).

**Mal/hizmet sağlama;** müşteriye odaklanan ürünler ve hizmetler yaratmak için müşterilerin bilgisini kullanma,

**Yayınlar;** örgüt içi dökümanları ve süreçleri yayımlar haline getirme,

**On-line enformasyon hizmetleri;** örgüt içi veri tabanlarını oluşturma ve kullanıcılar tarafından ulaşılabilir hale gelmelerini sağlama,

**Eğitim ve danışmanlık hizmetleri;** işgörenlerin uzmanlık alanları ile ilgili olarak ürettikleri mal ve hizmetlerin çoğaltılmasını sağlamaktır.

#### **2.4.4.8. Ölçümler**

Bu kavram, bilgi yönetimi girişimlerinin genellikle en zor kısmını içermektedir. Çoğu örgüt ayrıntılı parasal ölçümler ve raporlar hazırlarken, çok az bir kısım örgüt ise, onlar için son derece değerli olan zihni ve bilgi değerleri için aynı şeyi yapmaktadırlar. Özünde, bilgi soyuttur ve değerlidir ve finansal hesaplara ilişkin basit kuralları takip etmemektedir (David Skyrme Associates, 2000: aktaran, Celep ve Çetin, 2003).

#### **2.4.4.9. İnsanlar / Beceriler**

Bu sorular örgütün yumuşak altyapısını değerlendirmektedir ve insan kaynaklarının işlevinde önemli anahtar bir role sahiptir. Örneğin ödüllendirme politikaları aracılığı ile herhangi bir örgüt bireyin yıllık değerlendirmesinin bir parçası olarak o bireyin bilgi paylaşma, yaratma sürecindeki etkinliklere katılım oranını kullanabilir. Örgüt işgörenleri aynı zamanda, örgütün yeterliliklerini şekillendirme ve geliştirme sürecine de dahil olmalıdırlar (David Skyrme Associates, 2000: aktaran, Celep ve Çetin, 2003).

#### **2.4.4.10. Teknolojik Altyapı**

Enformasyon ve iletişim teknolojileri, gözle görülür bir biçimde, bilgiyle ilgili etkinlikleri çoğaltabilir. Bu noktada en önemli konu insanların enformasyon ve diğer insanlara bağıntısını sağlayan tüm iletişim ve enformasyon ağlarıdır. Böylesi

bir alt yapıda en yaygın bir biçimde bulunan araçlar doküman yönetim sistemleri, donanımlar, İtranet ve işbirliği sağlayan yapılardır (David Skyrme Associates, 2000: aktaran, Celep ve Çetin, 2003).

## **2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde, yöneticilerin bilgi yönetimi yeterlilikleri konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalar yer almaktadır.

### **2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Cerit (2001), “Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini” isimli araştırmasında, 2000 yılında Bolu ilinde görev yapan 10 ilköğretim okulu müdürü ve o okullardan birer öğretmenle görüşmeler yapmıştır. Araştırmada; ilköğretim okul müdürlerinin iletişim rolleri arasında, öğretmenleri ile açık iletişim içerisinde bulunma, problemleri özgürce tartışıp çözümler arama, okulla ilgili bilgileri öğretmenlerine haber verme, öğretmenlerin kendi aralarında rahat iletişim kurmalarını sağlama, aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim kurulmasını sağlama etkinliklerinin bulunması gerektiğini, ilköğretim okulu müdürlerinin bilgi teknolojilerini kullanma rolleri arasında; bilgi teknolojilerine okullarının sahip olmasını sağlama, bilgi teknolojilerini kullanmayla ilgili öğretmenlerini yetiştirme, öğretmenleri okul etkinliklerinde bilgi teknolojilerinden faydalanmaya teşvik etme ve kendi çalışmalarında bu teknolojilerden faydalanma etkinliklerinin bulunması gerektiği, ancak okul müdürlerinin bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla ilgili olarak öğretmenlerin yetiştirilmesinde fazla etkili olmadıkları sonuçlarına ulaşmıştır.

Çetin (2002), “Bilgi Yönetimi Açısından İlköğretim Okul Yöneticilerinin Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Algıları” konulu araştırmasında, 2001 - 2002 eğitim-öğretim yılında, Edirne ili ve merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 750 öğretmene ulaşarak, öğretmenlerin cinsiyetleri, görevleri, yaşları, eğitim durumları, kıdemleri ve hizmet yılları dikkate alınarak, e-mail, web sayfası, okullarına ait web sayfası, okullarının ve kendilerinin abone

oldukları mesleki dergi, internet veritabanı ve okul içi bilgisayar ağı ve bilgi yönetiminin boyutlarını algılamaları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin bilgi yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları, okul yöneticilerinin yeni bilgi yaratılmasına ve bu bilgiyi okul içerisinde kullanılması sürecinde yeterince katkıda bulunmadıkları, okul yöneticilerinin öğretmenlerin bilgi yaratmaya yönelik çabalarını yeterince takdir etmedikleri, okul yöneticileri ve öğretmenlerinin yaratıcı düşünceye yeterince zaman ayırmadıkları, bilgi yönetiminin okulun sahip olması gereken en önemli yeterliği olarak görülmediği, okulda okul içi bilgisayar ağı gibi hazır ulaşılabilir enformasyon ve bilgi envanterinin yeterince olmadığı, öğretmenlerin çeşitli yollarla okul dışından elde edilen bilgileri yeterince birbiri ile paylaşmadıkları, okulda eğitim – öğretimle ilgili bilgilerin haritasının oluşturulmasında ve bunun sürekliliğinin sağlanmasında sorumlu olan bir merkezi grubun bulunmadığı sonuçlarını elde etmiştir.

Çınar (2002), “Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri” adlı araştırmasını 2001 – 2002 eğitim – öğretim yılında Malatya il merkezi ve ilçe örgütlerinde görev yapan milli eğitim yöneticileri ile Malatya ilinde görev yapan ilköğretim müfettişleri ve okul müdürleri ile yapmıştır. Araştırmada, Milli eğitim yöneticilerinin kendileri, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin algılarına göre örgütsel bilgiyi yönetme yeterliklerinin düzeyi araştırılmıştır. Yapılan istatistikler sonucunda, Milli eğitim yöneticileri bilgiyi elde etme, paylaşma ve depolama boyutlarında kendilerini üst düzeyde yeterli olarak algıırken okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri kendilerini orta düzeyde yeterli olarak değerlendirdiklerini, bilginin kullanılması boyutunda ise milli eğitim yöneticileri, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri kendilerini orta düzeyde yeterli gördükleri sonuçlarına ulaşmıştır.

Serpek’in (2003), “Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler” adlı literatüre dayalı araştırmasında bilgi yönetimi ve öğrenen örgütlerin, bilginin hızla yenilendiği ve örgütsel yaşamın her unsurunu etkilediği günümüz koşullarında, yöneticilerin ise bilincinde olması gereken konular olduğunu, çalışanların bilgiyi

üretebilme, takip edebilme yönetiminde örgüt içinde dolaşan bu bilgiyi yönetebilme yetisine sahip olmayı gerektirdiğini belirtmektedir (Kılıç, 2007).

Ağır (2005), “Bilgi Yönetimi Sistemleri ve Eğitimde Bilgi Yönetimi Sistemi Uygulaması” konulu araştırmasını 2004 – 2005 eğitim – öğretim yılında, İstanbul il merkezindeki resmi, özel ilköğretim ve ortaöğretimde görevli 163 yönetici ile yapmıştır. Araştırmada bilgi yönetim sistemleri çerçevesinde mevcut durumları ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada resmi okullar ile özel okullar arasında belirgin farkların olduğu görülmüştür. Özel okulların resmi okullara kıyasla daha geniş bir bilişim alt yapısına sahip olduğu görülmüştür. Özel okulların sahip oldukları teknolojik altyapıyı, elde etmeye çalıştıkları kaliteli ve çağdaş eğitimin vazgeçilmez bir parçası olarak gördükleri sonucuna varılmıştır. Bu alt yapı bilgi yönetimi sistemlerinde ihtiyaç duyulabilecek donanımları kapsamaktadır. Araştırma sonuçları resmi ve özel okullarda yönetim kademelerinde bilgisayarların ve öğrenci işleri programlarının hemen hemen hepsinde kullanıldığını göstermektedir. Araştırmada başka bir sonuç ise, bilgi yönetim sistemleri bakış açısından, bilişim teknolojilerinin bulunduğu okullarda bulunmayan okullara göre bütünsel bilgi yönetimi sisteminin sosyal boyutunu oluşturan etmenler daha gelişmiştir.

Muratoğlu (2005), “Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri” adlı araştırmasını Tunceli il merkezinde bulunan Genel Lise, Meslek ve Teknik Liseleri yanında rasgele yöntemle seçilen beş ilköğretim okulunda gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticiler ve öğretmenler bilgi yönetiminin etkin bir şekilde okullarda uygulanmadığını belirtmişlerdir. Araştırmada yaşı aktif bilgi yönetimi boyutunda beklenti düzeyine etki ettiğini, genç olan öğretmenlerin beklentilerinin daha yüksek olduğunu, okullarda kıyaslama yapma ve bilgi ekibi oluşturma etkinin etkili bir şekilde uygulanmadığını, istenilen bilgiye ulaşılması konusunda okullarda ciddi olarak bilgi deposunun ve bilgi bankasının oluşturulmadığı sonuçlarına varılmıştır.

Erten (2006), “Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimini Etkili Kullanabilme Becerileri” araştırmasını Elazığ ili merkez ilköğretim okulları ve orta öğretim okullarında 2005 – 2006 öğretim yılında görev yapan 145 yönetici ve 764 öğretmene

ulaşarak, bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerileri, teknoloji kullanımı becerileri, öğrenme kültürüne becerileri, süreçlere katılım becerileri ve süreçleri değerlendirme becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri ile cinsiyet, eğitim durumu, branş, görev yaptığı kurum, kademe, hizmet yılı, yöneticilikteki kademe, yöneticiliğe sınavla gelip gelmeme değişkenleri arasında ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Okul yöneticilerinin bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı becerisine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadın yöneticiler ara sıra, erkek yöneticiler sıklıkla düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisine ilişkin görüşleri ile son eğitim durumları arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlenmiştir. Yöneticilerin bilgi yönetimini kullanabilme becerilerine ilişkin ilköğretim ve orta öğretim okulları yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yöneticiler ile öğretmenlerin yöneticilerin bilgi yönetiminin; önderlik ve kendini gerçekleştirme, teknoloji kullanımı, öğrenme kültürü, bilgi yönetimi süreçlerine katılım, bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme boyutlarına yönelik becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Tüm boyutlarda yöneticilerin görüşleri öğretmenlere göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Fidan (2007), “Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Araçlarını Kullanma Yeterlik Düzeyine İlişkin Bir Araştırma” adlı araştırmasını 2005 – 2006 eğitim – öğretim yılında Antalya merkez ilçe ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenler ile gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırma ilköğretimde görevli yöneticiler ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticileri bilgi yönetimi araçlarını yüksek düzeyde yeterlikte kullanmaktadırlar sonucuna varılmıştır. Bu sonuç bilginin yönetilmesinde kullanılan tekniklerin ve araçların ilköğretim okullarında kullanıldığını göstermektedir. “Bilgi paylaşımı ve değerlendirme” ile “bilgi boşluğunu saptama” alt boyutlarında öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerini orta düzeyde yeterli görmektedirler. Araştırma sonucunda yöneticilikte çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim düzeyinin yöneticilerin

bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterliği konusundaki görüşlerini etkilemediği; ancak yöneticilerin öğretmenlikte hangi branştan geldiklerinin bu görüşlerinin üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler, okul yöneticilerinin yeterliğini sınıf öğretmenliğinden gelenlere oranla daha düşük algılamaktadırlar. Branş öğretmenliğinden yöneticilik görevine atananların okul yöneticilerinin bilgi yönetim araçlarını kullanma yeterliği üzerine beklentilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmada İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterliğine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi ve branşa göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Öğretmenler bilgi paylaşımı ve değerlendirme boyutunda okul yöneticilerinin yeterliğini orta düzeyde görmektedirler. Bu durum okullarda bilgi paylaşımı ve değerlendirme konusunda geliştirilmeye ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

### 2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Cleveland (1985), *Bilgiyi Yönetme (Executive)* adlı kitabında, bir örgütte bilgiyi yönetmede liderliğin rolüne dikkat çekmektedir. Bilgiyi yönetmede liderlerin takım, insan topluluğu ve diğer iletişim ağlarını (network) kullanmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Liderin bilgiyi yönetmedeki bu rolü teknoloji ve sosyal iletişim ağları yolları ile başarılmaktadır (Singh, 2008).

Rowley (2000) İngiltere'deki yüksek öğretim kurumlarında bilgi yönetimi kavramlarının uygulanışını incelemiştir. Yüksek öğretimde bilgi yönetimine katkıda bulunan kütüphaneler ve öğrenme materyallerinin elektronik ortamda sunulması, elektronik postayla iletişim ağları ve öğrenci profili hakkında veriler sağlayan bilgi yönetim sistemleri gibi bir dizi etkinlikleri, sistemleri veya projeleri tanımlamaktadır. Daha sonra, yüksek öğretimde bir bilgi ortamı yaratmak için gerekenleri tartışmakta ve bilgiyi bir değer olarak görmenin fırsatlarını sunmaktadır. Bu araştırma, bilgi tabanlı örgütlerin, bilgi yönetimi sistemleri sayesinde kazandığı gibi görünse de, etkili bir bilgi yönetiminin kültür ve değerlerde, örgüt yapısında ve ödül sisteminde

önemli değişiklikleri gerektirdiğini belirtmektedir. Ayrıca, bilgi ve güç arasındaki ilişkinin yönetimi de yaşamsal önemde olduğu vurgulanmaktadır.

Kidwell, Linde ve Johnson (2005), kolejler ve üniversiteler misyonlarını destekleyen bilgi yönetimi uygulamalarını uygulama fırsatlarına sahip olduklarını düşündüklerinden bu okullarda uygulanmasını sağlayacak bir literatür araştırması yapmışlardır. Okullardaki müfredatın ve ortamın, bilgi yönetiminin kültür, teknoloji, açık bilgi, örtülü bilgi, öğrenen organizasyonun oluşumu, entelektüel zekanın kullanımı boyutlarına uyarlanışını ve yararlarını belirtmiştir.

Zheng (2005), Minneapolis-St. Paul Twin şehrinde 301 organizasyonda 384 insan kaynakları çalışanlarına yapılan çalışma ile örgütsel kültür, yapı, stratejinin bilgi yönetimi etkililiğine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, bilgi yönetimi olumlu etkileyenlerin sıralamasını örgütsel kültür, yapı ve strateji olarak belirlemiştir. Bu sonuca göre, olumlu yönde en fazla etkileyen örgütsel kültür, en az olumlu etkisi olan ise örgüt stratejisidir.

Singh (2008), liderlik çeşitlerinin, Hindistan'daki bir yazılım firmasındaki bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini ve arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulguları, liderliğin yönlendirici ve destekleyici çeşitlerinin bilgi yönetimi uygulamalarıyla anlamlı ve negatif bir biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bir yazılım örgütünde liderliğin danışma ve temsil etme çeşitlerinin pozitif ve anlamlı bir biçimde bilgiyi yönetmeyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Son olarak, liderlik davranışlarından sadece temsil etme modunun, Hindistan'daki yazılım firmalarının rekabet üstünlüğü için bilginin oluşturulma ve yönetilmesini tahmin etmede anlamlı olduğu bulunmuştur.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma Bolu ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikleri” hakkındaki görüşlerini elde etmek için yapılan betimsel bir çalışmadır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini, 2007 – 2008 eğitim – öğretim yılında Bolu merkez ilçe ilköğretim okullarında görev yapan 67 ilköğretim okulu yöneticisi ve 465 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmuştur. Yönetici sayısının azlığı nedeniyle yöneticilerin tamamı örnekleme alınmış, öğretmenlerin ise 465 tanesi örnekleme alınmıştır.

Tablo 3.1: Araştırmanın Evren ve Örneklemi

| Gruplar                  | Öğretmen | Yönetici | Toplam |
|--------------------------|----------|----------|--------|
| Evren                    | 788      | 67       | 855    |
| Örneklem                 | 465      | 67       | 532    |
| Cevaplanan Anket Sayısı  | 257      | 45       | 302    |
| Cevap Verenlerin Yüzdesi | %55      | %67      | %57    |

Tablo 3.2: Araştırmanın Uygulandığı Okullar

| <b>BOLU MERKEZ İLÇEDE BULUNAN ÖLÇME FORMUNUN UYGULANDIĞI OKULLARIN LİSTESİ</b> |                                            |                        |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|------------------------|
|                                                                                | <b>Okul Adı</b>                            | <b>Yönetici Sayısı</b> | <b>Öğretmen Sayısı</b> |
| 1                                                                              | 100. Yıl İlköğretim Okulu                  | 3                      | 37                     |
| 2                                                                              | 50. Yıl İzzet Baysal İlköğretim Okulu      | 3                      | 87                     |
| 3                                                                              | 60. Yıl İlköğretim Okulu                   | 3                      | 31                     |
| 4                                                                              | Abant İlköğretim Okulu                     | 2                      | 22                     |
| 5                                                                              | Alıçören İlköğretim Okulu                  | 2                      | 14                     |
| 6                                                                              | Atatürk İlköğretim Okulu                   | 3                      | 39                     |
| 7                                                                              | Behiye Baysal İlköğretim Okulu             | 2                      | 25                     |
| 8                                                                              | Berk İlköğretim Okulu                      | 1                      | 1                      |
| 9                                                                              | Canip Baysal İlköğretim Okulu              | 3                      | 45                     |
| 10                                                                             | Cumhuriyet İlköğretim Okulu                | 3                      | 34                     |
| 11                                                                             | Dağkent Kiroğlu Eğitim ve Sağlık Vakfı İ O | 2                      | 14                     |
| 12                                                                             | Dodurga Abdi Sin İlköğretim Okulu          | 2                      | 13                     |
| 13                                                                             | Doğancı Ayşe Yılmaz Becikoğlu İ O          | 2                      | 15                     |
| 14                                                                             | Gazipaşa İlköğretim Okulu                  | 4                      | 67                     |
| 15                                                                             | İnkılap İlköğretim Okulu                   | 2                      | 26                     |
| 16                                                                             | Karacasu İlköğretim Okulu                  | 2                      | 10                     |
| 17                                                                             | Karaçayır İlköğretim Okulu                 | 2                      | 21                     |
| 18                                                                             | Koç İlköğretim Okulu                       | 3                      | 33                     |
| 19                                                                             | Köroğlu İlköğretim Okulu                   | 3                      | 37                     |
| 20                                                                             | Kültür İlköğretim Okulu                    | 2                      | 33                     |
| 21                                                                             | Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu         | 2                      | 31                     |
| 22                                                                             | Milli Egemenlik İlköğretim Okulu           | 3                      | 33                     |
| 23                                                                             | Paşaköy İlköğretim Okulu                   | 2                      | 21                     |
| 24                                                                             | Sakarya İlköğretim Okulu                   | 3                      | 55                     |
| 25                                                                             | Semiha Şakir İlköğretim Okulu              | 1                      | 7                      |
| 26                                                                             | Tarık Somer İlköğretim Okulu               | 2                      | 10                     |
| 27                                                                             | Yıldırım Beyazıt İlköğretim Okulu          | 2                      | 6                      |
| 28                                                                             | Yukarısoku İlköğretim Okulu                | 3                      | 21                     |

### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada yararlanılmak üzere ilgili literatür incelenmiş ve konu ile ilgili tez, makale, kitap ve diğer kaynaklar taranmıştır.

Araştırmadaki alt problemlerin çözümüne ilişkin veriler, Çınar (2002) tarafından geliştirilen “Bilgi Yönetimi” adlı anket kendisinden izin alınarak kullanılmıştır. Toplam 53 maddeden oluşan ölçek bilgi yönetimi yeterlik alanlarını dört alt boyutta değerlendirmektedir. Bunlardan birincisi, 10 maddeden oluşan “Bilginin elde edilmesi”, ikincisi 20 maddeden oluşan “Bilginin paylaşılması”, üçüncüsü 8 maddeden oluşan “Bilginin kullanılması”, dördüncüsü 15 maddeden oluşan “Bilginin depolanması” boyutlarıdır.

Anket formları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm göreve ilişkin kişisel bilgilerden oluşan bir sınıflama ölçeği olup sorular yönetici ve öğretmenlerin özelliğini göstermektedir. İkinci bölüm “bilgi yönetimi yeterlikleri” adlı beşli likert tipi ölçek olup, yönetici ve öğretmenler için ilköğretim okulu yöneticilerinin “göstermesi gereken” 53 yeterliğin oluşturduğu 4 yeterlik alanını kapsamakta ve her yeterlik alanında farklı sayıda yeterlik bulunmaktadır. Anketteki her yeterliğin (Hiçbir zaman), (Çok seyrek), (Ara sıra), (Sık sık) ve (Her zaman) olarak, beş derece üzerinden ve verilen sıraya göre, 1, 2, 3, 4, 5, şeklinde sayısal değerlerle değerlendirilmesi istenmiştir.

Araştırmada kullanılan anketin iç tutarlılığı için Çınar (2002) tarafından hesaplanan Cronbach- Alpha katsayıları hem alt boyutlara hem de ölçeğin bütününe göre hesaplanmıştır. Bulunan sonuçlar Tablo 3.3’de verilmiştir.

Tablo 3.3: Bilgi Yönetimi Alt Boyutları ve Cronbach – Alpha Katsayıları (Çınar tarafından yapılan)

| Alt Boyutlar               | Boyutla İlgili Maddeler | Cronbach-Alpha Katsayıları |
|----------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Bilginin elde edilmesi     | 1-10                    | .83                        |
| Bilginin paylaşılması      | 11-30                   | .93                        |
| Bilginin kullanılması      | 31-38                   | .82                        |
| Bilginin depolanması       | 39-53                   | .90                        |
| Ölçeğin bütünü için toplam | 1-53                    | .91                        |

Araştırmada kullanılan ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach-Alpha katsayıları bu araştırma için de hem alt boyutlara hem de ölçeğin bütününe göre hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3.4’de gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Bilgi Yönetimi Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları

| Alt Boyutlar               | Boyutla İlgili Maddeler | Cronbach-Alpha Katsayıları |
|----------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Bilginin elde edilmesi     | 1-10                    | 0.87                       |
| Bilginin paylaşılması      | 11-30                   | 0.95                       |
| Bilginin kullanılması      | 31-38                   | 0.80                       |
| Bilginin depolanması       | 39-53                   | 0.93                       |
| Ölçeğin bütünü için toplam | 1-53                    | 0.97                       |

Çınar tarafından yapılan iç tutarlık hesaplamasında bilginin elde edilmesine ait alt boyutta  $\alpha = .83$ , bilginin paylaşılması boyutunda  $\alpha = .93$ , bilginin kullanılması boyutunda  $\alpha = .82$ , bilginin depolanması boyutunda  $\alpha = .90$  ve ölçeğin tümü için  $\alpha = .91$  şeklinde bulunmuştur (Tablo 3.3).

Bu araştırmada hesaplanan Cronbach – Alpha katsayıları ise, bilginin kullanılması boyutunda .87, bilginin paylaşılması boyutunda .95, bilginin kullanılması boyutunda .80, bilginin depolanması boyutunda .93 ve ölçeğin bütünü için .97 şeklindedir (Tablo 3.4).

### 3.4. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada kullanılan ölçek likert tipi beşli dereceleme ölçeğidir. Dereceleme maddeleri, “her zaman”, “sık sık”, “ara sıra”, “çok seyrek” ve “hiçbir zaman” seçeneklerinden oluşmaktadır. Yanıtlar “her zaman”dan “hiçbir zaman”a ve 5’ten 1’e doğru sayısal değerler verilerek puanlanmıştır. Verilen aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı Tablo 3.5’ de verilmiştir.

Tablo 3.5: Ağırlıklı Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı

| Aralık          | Seçenek      | Aralığın Değeri            | Değerlendirme         |
|-----------------|--------------|----------------------------|-----------------------|
| 1.00–1.80 arası | Hiçbir zaman | “Çok olumsuz” puan aralığı | Yetersiz              |
| 1.81–2.60 arası | Çok seyrek   | “Olumsuz” puan aralığı     | Alt düzey yeterlik    |
| 2.61–3.40 arası | Ara sıra     | “Orta” puan aralığı        | Orta düzey yeterlik   |
| 3.41–4.20 arası | Sık sık      | “Olumlu” puan aralığı      | Üst düzey yeterlik    |
| 4.21–5.00 arası | Her zaman    | “Çok olumlu” puan aralığı  | En üst düzey yeterlik |

Veriler toplanarak araştırmacı tarafından bilgisayarda gerekli programlara yüklenmiştir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin kişisel bilgileri tablolaştırılarak ifade edilmiştir. Anket sorularına yönetici ve öğretmenlerce verilen yanıtların ortalamaları hesaplanarak, bunlarla ilgili tablo oluşturularak yorumlanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılığın bulunup bulunmadığı sorusuna yanıt vermek amacı ile t - testi, ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerinin mesleki kıdem, branş ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği sorusunu yanıtlamak amacı ile F testi (Anova), anlamlı farklılık olan değişken için farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için ise Sheffé testi yapılmış, sonuçlar tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bulgular bölümünde problem ve alt problemlerine cevap aramak amacı ile veriler değerlendirilmiş ve istatistiksel çözümlemeler yapılmıştır.

#### 4.1. Deneklerin Kişisel Özellikleri

Araştırma için Bolu ili merkez okullarında görev yapan 67 ilköğretim okulu yöneticisi, 465 ilköğretim okulu öğretmeni örnekleme alınmıştır. 45 ilköğretim okulu yöneticisi ve 257 ilköğretim okulu öğretmenin ölçeği geçerli olarak kabul edilmiş ve araştırma yapılmıştır (Tablo 4.1).

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmen Sayıları

| Grup          | n          | %          |
|---------------|------------|------------|
| Yönetici      | 45         | 15         |
| Öğretmen      | 257        | 85         |
| <b>Toplam</b> | <b>302</b> | <b>100</b> |

Tablo 4.2: Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Dağılımı

| Değişkenler |                          | Yönetici |      | Öğretmen |      |
|-------------|--------------------------|----------|------|----------|------|
|             |                          | n        | %    | n        | %    |
| Yaş         | 25-29                    | 1        | 2,2  | 71       | 27,6 |
|             | 30-34                    | 1        | 2,2  | 51       | 19,8 |
|             | 35-39                    | 7        | 15,6 | 50       | 19,5 |
|             | 40-44                    | 9        | 20,0 | 40       | 15,6 |
|             | 45-49                    | 16       | 35,6 | 26       | 10,1 |
|             | 50 ve üstü               | 11       | 24,4 | 19       | 7,4  |
| Kıdem       | 1 yıldan az              | 2        | 4,4  | 20       | 7,8  |
|             | 1-5 yıl                  | 10       | 22,2 | 56       | 22,2 |
|             | 6-10 yıl                 | 8        | 17,8 | 59       | 23,3 |
|             | 11-15 yıl                | 18       | 40,0 | 44       | 18,7 |
|             | 16 ve yukarısı           | 7        | 15,6 | 78       | 33,5 |
| Branş       | Sınıf Öğretmeni          | 35       | 77,8 | 138      | 53,7 |
|             | Din Kül. ve Ah.Bil.Öğrt. | 3        | 6,7  | 8        | 3,1  |
|             | Sosyal Alanlar           | 5        | 11,1 | 70       | 27,2 |
|             | Fen Alanları             | -        | -    | 31       | 12,1 |
|             | Eğitim Bilimleri         | 1        | 2,2  | 3        | 1,2  |
|             | Diğer                    | 1        | 2,2  | 7        | 2,7  |

Araştırma grubunda bulunan yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımı şöyledir; 25 – 29 yaş grubu aralığında 1 yönetici (%2,2), 30 – 34 yaş grubu aralığında 1 yönetici (%2,2), 35 – 39 yaş grubu aralığında 7 yönetici (%15,6), 40 – 44 yaş grubu aralığında 9 yönetici (%20), 45 – 49 yaş grubu aralığında 16 yönetici (%35,6), 50 ve üstü yaş grubu aralığında 11 yönetici (%24,4) bulunmaktadır. Araştırma grubunda bulunan 71 öğretmen 25 – 29 yaş grubu aralığında (%27,6), 51 öğretmen 30 – 34 yaş grubu aralığında (%19,8), 50 öğretmen 35 – 39 yaş grubu aralığında (%19,5), 40 öğretmen 40 – 44 yaş grubu aralığında (%15,6), 26 öğretmen 45 – 49 yaş grubu aralığında (%10,1) ve 19 öğretmen (%7,4) ise 50 ve üstü yaş grubu aralığındadır (Tablo 4.2).

Tablo 4.2'ye göre araştırma grubunda bulunan 20 öğretmenin kıdemi 1 yıldan az (%7,8), 56 öğretmenin kıdemi 1 – 5 yıl arası (%22,2), 59 öğretmenin kıdemi 6 – 10 yıl arası (%23,3), 44 öğretmenin kıdemi 11 – 15 yıl arası (%18,7) ve

78 öğretmenin ise 16 ve yukarısı yıl kıdemi (%33,5) vardır. Tablo 4.2'ye bakıldığında araştırma grubunda bulunan 2 yöneticinin yöneticilikteki kıdemi 1 yıldan az (%4,4), 10 yöneticinin yöneticilikteki kıdemi 1 – 5 yıl arası (%22,2), 8 yöneticinin yöneticilikteki kıdemi 6 – 10 yıl arası (%17,8), 18 yöneticinin yöneticilikteki kıdemi 11 – 15 yıl arası (%40), 7 yöneticinin ise yöneticilikteki kıdemi 16 ve yukarı yıl (%7) dır.

Tablo 4.2'ye göre; araştırma grubunda 138 Sınıf öğretmeni (%53,7), 8 Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni (%3,1), 70 sosyal alanlar öğretmeni (%27,2), 31 fen alanları öğretmeni (%12,1), 3 eğitim bilimleri öğretmeni (%1,2) ve diğer alanlardan 7 öğretmen (%2,7) bulunmaktadır. Araştırma grubunda bulunan öğretmenlerin büyük bir kısmını %53,7 ile sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma grubunda bulunan 35 yöneticinin öğretmenlikteki branşı Sınıf Öğretmeni (%77,8), 3 yöneticinin Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni (%6,7), 5 yöneticinin sosyal alanlar öğretmeni (%11,1), 1 yöneticinin eğitim bilimleri (%2,2) ve 1 yöneticinin ise diğer alanlar (%2,2) dır.

#### **4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bilgiyi Yönetme Yeterlik Düzeylerine İlişkin Bulgular (Birinci Alt Problem)**

Bu araştırmada cevap aranan birinci alt problem; ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel bilgiyi yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin ilköğretim okulu öğretmenleri ve ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri ve görüşlerinin arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemi yanıtlamak amacı ile öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin ortalamaları hesaplanmış, öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin arasında anlamlı farklılığın bulunup bulunmadığını bulmak için t – testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin ve İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşleri (t – Testi)

| Boyut                         | Gruplar  | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | df      | P (-2) |
|-------------------------------|----------|-----|-----------|------|-------|---------|--------|
| <b>Bilginin Elde Edilmesi</b> | Yönetici | 45  | 3.76      | .469 | 3,830 | 301     | ,001   |
|                               | Öğretmen | 257 | 3.35      | .712 | 5,083 | 87,184  |        |
| <b>Bilginin Paylaşılması</b>  | Yönetici | 45  | 4.17      | .365 | 5,055 | 301     | ,000   |
|                               | Öğretmen | 257 | 3.66      | .667 | 7,505 | 107,979 |        |
| <b>Bilginin Kullanılması</b>  | Yönetici | 45  | 3.76      | .474 | 2,279 | 301     | ,003   |
|                               | Öğretmen | 257 | 3.51      | .721 | 3,027 | 87,306  |        |
| <b>Bilginin Depolanması</b>   | Yönetici | 45  | 4.13      | .456 | 3,780 | 301     | ,001   |
|                               | Öğretmen | 257 | 3.72      | .713 | 5,108 | 89,891  |        |
| <b>TOPLAM</b>                 | Yönetici | 45  | 4.02      | .374 | 4,402 | 301     | ,000   |
|                               | Öğretmen | 257 | 3.60      | .637 | 6,273 | 99,174  |        |

#### 4.2.1 İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bilgiyi Yönetme Yeterliklerine İlişkin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 4.3’e göre, ilköğretim okulu öğretmenleri bilginin elde edilmesi boyutuna ilişkin olarak ilköğretim okulu yöneticilerini  $\bar{X} = 3.35$  ortalama ile “orta düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir.

İlköğretim okulu öğretmenleri bilginin paylaşılması boyutunda ilköğretim okulu yöneticilerini  $\bar{X} = 3.66$  ortalama ile “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir (Tablo 4.3).

İlköğretim okulu öğretmenleri, ilköğretim okulu yöneticilerini bilginin kullanılması boyutunda  $\bar{X} = 3.51$  ortalama ile “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir (Tablo 4.3).

İlköğretim okulu öğretmenleri, ilköğretim okulu yöneticilerini bilginin depolanması boyutunda  $\bar{X} = 3.72$  ortalama ile “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir (Tablo 4.3).

İlköğretim okulu öğretmenleri ilköğretim okulu yöneticilerini tüm alt boyutların toplamına bakıldığında bilgi yönetimi yeterlikleri konusunda  $\bar{X} = 3.60$  ortalama ile “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir (Tablo 4.3).

#### **4.2.2 İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bilgiyi Yönetme Yeterliklerine İlişkin İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Ait Bulgular**

İlköğretim okulu yöneticilerinin kendilerinin görüşlerine göre bilginin elde edilmesi boyutuna ilişkin değerlendirmeleri  $\bar{X} = 3.76$  ortalama ile “üst düzeyde yeterli” olarak bulunmuştur (Tablo 4.3).

Tablo 4.3’e göre ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerinin görüşlerine göre bilginin paylaşılması boyutuna ilişkin değerlendirmeleri  $\bar{X} = 4.17$  ortalama ile “üst düzeyde yeterli” olarak bulunmuştur.

İlköğretim okulu yöneticilerinin kendilerinin bilginin kullanılması boyutuna ilişkin değerlendirmeleri  $\bar{X} = 3.76$  ortalama ile “üst düzeyde yeterli” olarak bulunmuştur (Tablo 4.3).

İlköğretim okulu yöneticilerinin kendilerinin görüşlerine göre bilgiyi depolamadaki yeterlikleri  $\bar{X} = 4.13$  ortalama ile “üst düzey yeterli” olarak bulunmuştur (Tablo 4.3).

İlköğretim okulu yöneticilerinin kendilerinin görüşlerine göre tüm alt boyutların toplamına bakıldığında bilgi yönetimi yeterlikleri konusunda  $\bar{X} = 4.02$  ortalama ile “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirmektedirler (Tablo 4.3).

Tablo 4.4: İlköğretim Okulu Öğretmenleri ve Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgiyi Yönetme Yeterlik Düzeyleri

| Alt Boyut                | İlköğretim Okulu Öğretmenleri | İlköğretim Okulu Yöneticileri |
|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Bilgiyi Elde Etme</b> | Orta Düzeyde Yeterli          | Üst Düzeyde Yeterli           |
| <b>Bilgiyi Paylaşma</b>  | Üst Düzeyde Yeterli           | Üst Düzeyde Yeterli           |
| <b>Bilgiyi Kullanma</b>  | Üst Düzeyde Yeterli           | Üst Düzeyde Yeterli           |
| <b>Bilgiyi Depolama</b>  | Üst Düzeyde Yeterli           | Üst Düzeyde Yeterli           |
| <b>Toplam</b>            | Üst Düzeyde Yeterli           | Üst Düzeyde Yeterli           |

Tablo 4.4’ de görüldüğü gibi ilköğretim okulu öğretmenleri ilköğretim okulu yöneticilerini bilgiyi elde etme boyutunda “orta düzeyde yeterli”, bilgiyi paylaşma, bilgiyi kullanma, bilgiyi depolama boyutlarında ise “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini değerlendirmeleri sonucu ilköğretim okulu yöneticilerini bilgiyi elde etme, bilgiyi paylaşma, bilgiyi kullanma ve bilgiyi depolama boyutlarında “üst düzey yeterlik” olarak değerlendirmişlerdir (Tablo 4.4).

#### 4.2.3. Bilgi Yönetimi Alt Boyutlarındaki İlköğretim Okulu Öğretmenleri ve Yöneticilerinin Görüşlerin Farklılığı

İlköğretim okulu yöneticileri ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını bulmak için yapılan t – testinin sonuçları Tablo 4.3’de verilmiştir. Tablo 4.3’ de görüldüğü gibi bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması alt boyutlarına ilişkin olarak ilköğretim okulu yöneticileri ve ilköğretim okulu öğretmenleri ortalamaları arasında .05 anlamlılık düzeyinde ( $p < 0.05$ ) anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Tablo 4.3' de görüldüğü gibi bilginin elde edilmesi boyutu açısından, ilköğretim okulu yöneticileri ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında ilköğretim okulu yöneticilerinin lehine anlamlı farklılık vardır.

Bilginin paylaşılması boyutunda, Tablo 4.3' de görüldüğü gibi, yöneticilerin bu alt boyuta ilişkin puan ortalamaları  $\bar{X} = 4.17$ , öğretmenlerin ise  $\bar{X} = 3.66$  dır. Bilginin paylaşılması boyutunda ilköğretim okulu yöneticilerinin ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında ilköğretim okulu yöneticilerinin lehine anlamlı farklılık vardır.

Bilginin kullanılması alt boyutu açısından Tablo 4.3'de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin puan ortalamaları  $\bar{X} = 3.76$ , ilköğretim okulu öğretmenlerinin ortalamaları ise  $\bar{X} = 3.51$  dir. Bilginin kullanılması alt boyutunda ilköğretim okulu yöneticilerinin ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında ilköğretim okulu yöneticilerinin lehine anlamlı bir farklılık vardır.

Bilginin depolanması boyutunda, Tablo 4.3' de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticileri ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında ilköğretim okulu yöneticilerinin lehine anlamlı bir farklılık vardır.

Bütün boyutlara verilen toplam puanların ortalamalarına bakıldığında, ilköğretim okulu yöneticileri ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır (Tablo 4.3). İlköğretim okulu yöneticilerinin toplam puanları ortalamaları  $\bar{X} = 4.02$ , ilköğretim okulu öğretmenlerinin toplam puan ortalamaları ise  $\bar{X} = 3.60$ 'dır (Tablo 4.3).

### **4.3. Bilgi Yönetimi Alt Boyutlarında Bazı Değişkenlere Göre Öğretmen Görüşleri Arasında Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin Bulgular (İkinci Alt Problem)**

Araştırmada ikinci alt problem; “İlköğretim okulu yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında; (a) mesleki kıdem, (b) branş ve (c) yaş değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” olarak ifade edilmiştir. Bu alt probleme yanıt vermek amacıyla ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin mesleki kıdem, branş ve yaş değişkenleri açısından istatistiksel anlamda farklılık gösterip göstermedikleri sorusuna cevap bulmak amacı ile istatistiksel çözümlemeler yapılmış aşağıda tablolar verilmiştir.

#### **4.3.1. İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farkı**

Araştırmada ikinci alt probleminin (a) maddesi, “İlköğretim okulu yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” olarak ifade edilmiştir. Bu alt probleme yanıt vermek amacı ile yapılan F-testi (Anova) sonuçları Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin F Testi Sonuçları (Anova)

| Boyut                         |               | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>derecesi | Kareler<br>ortalaması | F     | Anlamlılık<br>düzeyi |
|-------------------------------|---------------|--------------------|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|
| <b>Bilginin Elde Edilmesi</b> | Gruplar arası | 10,185             | 4                      | 2,546                 | 5,359 | ,000                 |
|                               | Gruplar içi   | 119,731            | 252                    | ,475                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 129,916            | 256                    |                       |       |                      |
| <b>Bilginin Paylaşılması</b>  | Gruplar arası | 7,260              | 4                      | 1,815                 | 4,286 | ,002                 |
|                               | Gruplar içi   | 106,711            | 252                    | ,423                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 113,971            | 256                    |                       |       |                      |
| <b>Bilginin Kullanılması</b>  | Gruplar arası | 6,734              | 4                      | 1,684                 | 3,358 | ,011                 |
|                               | Gruplar içi   | 126,322            | 252                    | ,501                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 133,056            | 256                    |                       |       |                      |
| <b>Bilginin Depolanması</b>   | Gruplar arası | 9,636              | 4                      | 2,409                 | 5,038 | ,001                 |
|                               | Gruplar içi   | 120,512            | 252                    | ,478                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 130,149            | 256                    |                       |       |                      |
| <b>TOPLAM</b>                 | Gruplar arası | 8,231              | 4                      | 2,058                 | 5,423 | ,000                 |
|                               | Gruplar içi   | 95,612             | 252                    | ,379                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 103,842            | 256                    |                       |       |                      |

İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından bilgi yönetiminin tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (Tablo 4.5).

Anlamlı farklılığın hangi kıdem grupları arasında ve hangisinin lehine olduğunu ortaya koymak için Sheffeé testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.6, 4.7, 4.8 ve 4.9'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilgiyi Elde Etme Boyutuna İlişkin Sheffé Testi Sonuçları

| Boyut                  | Kıdem          |                | Ortalama Farkları | Anlamlılık Düzeyi |
|------------------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|
| Bilginin Elde Edilmesi | 1 Yıldan Az    | 1 -5 yıl       | ,5325             | ,070              |
|                        |                | 6 – 10 yıl     | ,6560*            | ,010              |
|                        |                | 11 – 15 yıl    | ,3814             | ,381              |
|                        |                | 16 ve yukarısı | ,7181*            | ,002              |
|                        | 1 – 5 Yıl      | 1 yıldan az    | -,5325            | ,070              |
|                        |                | 6 – 10 yıl     | ,1235             | ,921              |
|                        |                | 11 – 15 yıl    | -,1511            | ,880              |
|                        |                | 16 ve yukarısı | ,1856             | ,670              |
|                        | 6 – 10 Yıl     | 1 yıldan az    | -,6560*           | ,010              |
|                        |                | 1 – 5 yıl      | -,1235            | ,921              |
|                        |                | 11 – 15 yıl    | -,2747            | ,408              |
|                        |                | 16 ve yukarısı | ,0621             | ,991              |
|                        | 11 – 15 Yıl    | 1 yıldan az    | -,3814            | ,381              |
|                        |                | 1 – 5 yıl      | ,1511             | ,880              |
|                        |                | 6 – 10 yıl     | ,2747             | ,408              |
|                        |                | 16 ve yukarısı | ,3367             | ,156              |
|                        | 16 ve Yukarısı | 1 yıldan az    | -,7181*           | ,002              |
|                        |                | 1 – 5 yıl      | -,1856            | ,670              |
|                        |                | 6 – 10 yıl     | -,0621            | ,991              |
|                        |                | 11 – 15 yıl    | -,3367            | ,156              |

\* .05 düzeyinde anlamlılık gösteren değer

İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre bilginin elde edilmesi alt boyutunda 1 yıldan az kıdemi olanlarla, kıdemi 6 – 10 yıl olanların ortalamaları arasındaki fark .05 düzeyinde ve kıdemi 1 yıldan az olanların lehine anlamlı bulunmuştur. Ayrıca 1 yıldan az kıdemi olanlar ile 16 ve yukarısı yıl kıdemi olanların puan ortalamaları arasındaki fark .05 anlamlılık düzeyinde ve kıdemi 1 yıldan az olanların lehine anlamlı bulunmuştur. Diğer kıdem gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 4.6).

Tablo 4.7: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilginin Paylaşılması Boyutuna İlişkin Sheffé Testi Sonuçları

| Boyut                        | Kıdem          |                | Ortalama Farkları | Anlamlılık Düzeyi |
|------------------------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|
| <b>Bilginin Paylaşılması</b> | 1 Yıldan Az    | 1 -5 yıl       | ,4454             | ,145              |
|                              |                | 6 – 10 yıl     | ,5489*            | ,033              |
|                              |                | 11 – 15 yıl    | ,2946             | ,590              |
|                              |                | 16 ve yukarısı | ,5919*            | ,012              |
|                              | 1 – 5 Yıl      | 1 yıldan az    | -,4454            | ,145              |
|                              |                | 6 – 10 yıl     | ,1035             | ,948              |
|                              |                | 11 – 15 yıl    | -,1508            | ,857              |
|                              |                | 16 ve yukarısı | ,1466             | ,799              |
|                              | 6 – 10 Yıl     | 1 yıldan az    | -,5489*           | ,033              |
|                              |                | 1 – 5 yıl      | -,1035            | ,948              |
|                              |                | 11 – 15 yıl    | -,2544            | ,429              |
|                              |                | 16 ve yukarısı | ,0430             | ,997              |
|                              | 11 – 15 Yıl    | 1 yıldan az    | -,2946            | ,590              |
|                              |                | 1 – 5 yıl      | ,1508             | ,857              |
|                              |                | 6 – 10 yıl     | ,2544             | ,429              |
|                              |                | 16 ve yukarısı | ,2974             | ,212              |
|                              | 16 ve Yukarısı | 1 yıldan az    | -,5919*           | ,012              |
|                              |                | 1 – 5 yıl      | -,1466            | ,799              |
|                              |                | 6 – 10 yıl     | -,0430            | ,997              |
|                              |                | 11 – 15 yıl    | -,2974            | ,212              |

• .05 düzeyinde anlamlılık gösteren değer

1 yıldan az kıdemi olanlar ile 6 – 10 yıl kıdemi olanların puan ortalamaları arasındaki fark .05 anlamlılık düzeyinde ve kıdemi 1 yıldan az olanların lehine anlamlı bulunmuştur. 1 yıldan az kıdemi olanlarla 16 ve yukarısı yıl kıdemi olanların ortalamaları arasındaki farklılık .05 anlamlılık düzeyinde ve kıdemi 1 yıldan az olanların lehine anlamlı bulunmuştur. Diğer kıdem gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 4.7).

Tablo 4.8: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilginin Kullanılması Boyutuna İlişkin Sheffé Testi Sonuçları

| Boyut                        | Kıdem          |                | Ortalama Farkları | Anlamlılık Düzeyi |
|------------------------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|
| <b>Bilginin Kullanılması</b> | 1 Yıldan Az    | 1 – 5 yıl      | ,52321            | ,093              |
|                              |                | 6 – 10 yıl     | ,57436*           | ,046              |
|                              |                | 11 – 15 yıl    | ,34261            | ,523              |
|                              |                | 16 ve yukarısı | ,57244*           | ,037              |
|                              | 1 – 5 Yıl      | 1 yıldan az    | -,52321           | ,093              |
|                              |                | 6 – 10 yıl     | ,05115            | ,997              |
|                              |                | 11 – 15 yıl    | -,18060           | ,808              |
|                              |                | 16 ve yukarısı | ,04922            | ,997              |
|                              | 6 – 10 yıl     | 1 yıldan az    | -,57436*          | ,046              |
|                              |                | 1 – 5 yıl      | -,05115           | ,997              |
|                              |                | 11 – 15 yıl    | -,23175           | ,610              |
|                              |                | 16 ve yukarısı | -,00193           | 1,000             |
|                              | 11 – 15 yıl    | 1 yıldan az    | -,34261           | ,523              |
|                              |                | 1 – 5 yıl      | ,18060            | ,808              |
|                              |                | 6 – 10 yıl     | ,23175            | ,610              |
|                              |                | 16 ve yukarısı | ,22982            | ,565              |
|                              | 16 ve Yukarısı | 1 yıldan az    | -,57244*          | ,037              |
|                              |                | 1 – 5 yıl      | -,04922           | ,997              |
|                              |                | 6 – 10 yıl     | ,00193            | 1,000             |
|                              |                | 11 – 15 yıl    | -,22982           | ,565              |

\* .05 düzeyinde anlamlılık gösteren değerler

Tablo 4.8’ de görüldüğü gibi bilginin kullanılması alt boyutunda kıdem değişkenine göre 1 yıldan az kıdemi olanlarla 6 – 10 yıl kıdemi olanların ortalamaları arasında .05 anlamlılık düzeyinde kıdemi 1 yıldan az olanlar lehine anlamlı bulunmuştur. 1 yıldan az kıdemi olanlarla 16 ve yukarı yıl kıdemi olanların ortalamaları arasında .05 anlamlılık düzeyinde kıdemi 1 yıldan az olanlar lehine anlamlı bulunmuştur. Diğer kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.9: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilginin Depolanması Boyutuna İlişkin Sheffé Testi Sonuçları

| Boyut                       | Kıdem          | Ortalama Farkları | Anlamlılık Düzeyi |
|-----------------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| <b>Bilginin Depolanması</b> | 1 Yıldan Az    | 1 – 5 yıl         | ,48548            |
|                             |                | 6 – 10 yıl        | ,60023*           |
|                             |                | 11 – 15 yıl       | ,22303            |
|                             |                | 16 ve yukarısı    | ,60974*           |
|                             | 1 – 5 Yıl      | 1 yıldan az       | -,48548           |
|                             |                | 6 – 10 yıl        | ,11475            |
|                             |                | 11 – 15 yıl       | -,26245           |
|                             |                | 16 ve yukarısı    | ,12427            |
|                             | 6 – 10 yıl     | 1 yıldan az       | -,60023*          |
|                             |                | 1 – 5 yıl         | -,11475           |
|                             |                | 11 – 15 yıl       | -,37720           |
|                             |                | 16 ve yukarısı    | ,00952            |
|                             | 11 – 15 yıl    | 1 yıldan az       | -,22303           |
|                             |                | 1 – 5 yıl         | ,26245            |
|                             |                | 6 – 10 yıl        | ,37720            |
|                             |                | 16 ve yukarısı    | ,38671            |
|                             | 16 ve Yukarısı | 1 yıldan az       | -,60974*          |
|                             |                | 1 – 5 yıl         | -,12427           |
|                             |                | 6 – 10 yıl        | -,00952           |
|                             |                | 11 – 15 yıl       | -,38671           |

\* .05 düzeyinde anlamlılık gösteren değerler

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi bilginin depolanması alt boyutunda kıdem değişkenine göre , 1 yıldan az kıdemi olanlar ile 6 – 10 yıl kıdemi olanların puan ortalamaları arasındaki fark .05 anlamlılık düzeyinde ve kıdemi 1 yıldan az olanların lehine anlamlı bulunmuştur. 1 yıldan az kıdemi olanlarla 16 ve yukarısı yıl kıdemi olanların ortalamaları arasındaki farklılık .05 anlamlılık düzeyinde ve kıdemi 1 yıldan az olanların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer kıdem gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.3.2. İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farkı

Araştırmada ikinci alt problemin (b) maddesi, “ilköğretim okulu yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” olarak ifade edilmiştir. Soruyu yanıtlamak için yapılan F – testi sonuçları Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Branş Değişkenine İlişkin F - Testi Sonuçları (Anova)

| Boyut                         |               | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Kareler ortalaması | F     | Anlamlılık düzeyi |
|-------------------------------|---------------|-----------------|---------------------|--------------------|-------|-------------------|
| <b>Bilginin Elde Edilmesi</b> | Gruplar arası | 2,050           | 5                   | ,410               | ,805  | ,547              |
|                               | Gruplar içi   | 127,867         | 251                 | ,509               |       |                   |
|                               | Toplam        | 129,916         | 256                 |                    |       |                   |
| <b>Bilginin Paylaşılması</b>  | Gruplar arası | 4,000           | 5                   | ,800               | 1,826 | ,108              |
|                               | Gruplar içi   | 109,971         | 251                 | ,438               |       |                   |
|                               | Toplam        | 113,971         | 256                 |                    |       |                   |
| <b>Bilginin Kullanılması</b>  | Gruplar arası | 6,197           | 5                   | 1,239              | 2,452 | ,054              |
|                               | Gruplar içi   | 126,859         | 251                 | ,505               |       |                   |
|                               | Toplam        | 133,056         | 256                 |                    |       |                   |
| <b>Bilginin Depolanması</b>   | Gruplar arası | 4,366           | 5                   | ,873               | 1,743 | ,125              |
|                               | Gruplar içi   | 125,783         | 251                 | ,501               |       |                   |
|                               | Toplam        | 130,149         | 256                 |                    |       |                   |
| <b>TOPLAM</b>                 | Gruplar arası | 3,345           | 5                   | ,669               | 1,671 | ,142              |
|                               | Gruplar içi   | 100,498         | 251                 | ,400               |       |                   |
|                               | Toplam        | 103,842         | 256                 |                    |       |                   |

İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında branş değişkeni açısından bilgi yönetimi boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 4.10).

#### 4.3.3. İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Farkı

Araştırmada ikinci alt probleminin (c) maddesi, “İlköğretim okulu yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” olarak ifade edilmiştir. Soruyu yanıtlamak için yapılan F – testi sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Yaş Değişkenine İlişkin F Testi Sonuçları (Anova)

| Boyutlar                      |               | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>Derecesi | Kareler<br>Ortalaması | F    | Anlamlılık<br>Düzeyi |
|-------------------------------|---------------|--------------------|------------------------|-----------------------|------|----------------------|
| <b>Bilginin Elde Edilmesi</b> | Gruplar Arası | ,175               | 5                      | ,035                  | ,068 | ,997                 |
|                               | Gruplar içi   | 129,742            | 251                    | ,517                  |      |                      |
|                               | Toplam        | 129,916            | 256                    |                       |      |                      |
| <b>Bilginin Paylaşılması</b>  | Gruplar Arası | ,664               | 5                      | ,133                  | ,294 | ,916                 |
|                               | Gruplar içi   | 113,308            | 251                    | ,451                  |      |                      |
|                               | Toplam        | 113,971            | 256                    |                       |      |                      |
| <b>Bilginin Kullanılması</b>  | Gruplar Arası | 1,086              | 5                      | ,217                  | ,413 | ,839                 |
|                               | Gruplar içi   | 131,970            | 251                    | ,526                  |      |                      |
|                               | Toplam        | 133,056            | 256                    |                       |      |                      |
| <b>Bilginin Depolanması</b>   | Gruplar Arası | ,884               | 5                      | ,177                  | ,343 | ,886                 |
|                               | Gruplar içi   | 129,265            | 251                    | ,515                  |      |                      |
|                               | Toplam        | 130,149            | 256                    |                       |      |                      |
| <b>TOPLAM</b>                 | Gruplar Arası | ,393               | 5                      | ,079                  | ,191 | ,966                 |
|                               | Gruplar içi   | 103,450            | 251                    | ,412                  |      |                      |
|                               | Toplam        | 103,842            | 256                    |                       |      |                      |

Tablo 4.11’ de görüldüğü gibi yaş değişkeni açısından denek görüşleri arasında bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması boyutunda .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### **4.4. Bilgi Yönetimi Alt Boyutlarında Bazı Değişkenlere Göre Yönetici Görüşleri Arasında Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin Bulgular (Üçüncü Alt Problem)**

Araştırmada üçüncü alt problem; “İlköğretim okulu yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında; (a) mesleki kıdem, (b) branş ve (c) yaş değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” olarak ifade edilmişti. Bu alt probleme yanıt vermek amacıyla ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerinin mesleki kıdem, branş ve yaş değişkenleri açısından istatistiksel anlamda farklılık gösterip göstermedikleri sorusuna cevap bulmak amacı ile betimleyici istatistikler yapılmış ve sonuçlar tablolarda verilmiştir.

##### **4.4.1. İlköğretim Okulu Yöneticileri Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farkı**

Araştırmanın üçüncü alt probleminin (a) maddesi, “İlköğretim okulu yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” olarak ifade edilmiştir. Bu alt probleme yanıt vermek amacı ile yapılan F testi sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin F Testi Sonuçları (Anova)

| Boyut                         |               | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>derecesi | Kareler<br>ortalaması | F     | Anlamlılık<br>düzeyi |
|-------------------------------|---------------|--------------------|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|
| <b>Bilginin Elde Edilmesi</b> | Gruplar arası | 1,663              | 4                      | ,416                  | 2,021 | ,110                 |
|                               | Gruplar içi   | 8,225              | 40                     | ,206                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 9,888              | 44                     |                       |       |                      |
| <b>Bilginin Paylaşılması</b>  | Gruplar arası | 1,053              | 4                      | ,263                  | 2,148 | ,093                 |
|                               | Gruplar içi   | 4,903              | 40                     | ,123                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 5,956              | 44                     |                       |       |                      |
| <b>Bilginin Kullanılması</b>  | Gruplar arası | 2,393              | 4                      | ,598                  | 3,104 | ,056                 |
|                               | Gruplar içi   | 7,708              | 40                     | ,193                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 10,101             | 44                     |                       |       |                      |
| <b>Bilginin Depolanması</b>   | Gruplar arası | ,847               | 4                      | ,212                  | 1,013 | ,412                 |
|                               | Gruplar içi   | 8,364              | 40                     | ,209                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 9,211              | 44                     |                       |       |                      |
| <b>TOPLAM</b>                 | Gruplar arası | 1,123              | 4                      | ,281                  | 2,172 | ,090                 |
|                               | Gruplar içi   | 5,168              | 40                     | ,129                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 6,291              | 44                     |                       |       |                      |

Tablo 4.12’ de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticileri görüşleri arasında kıdem değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

#### 4.4.2. İlköğretim Okulu Yöneticileri Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farkı

Araştırmada üçüncü alt probleminin (b) maddesi, “İlköğretim okulu yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” olarak ifade edilmiştir. Soruyu yanıtlamak için yapılan F testi sonuçları Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerinin Branş Değişkenine İlişkin F Testi Sonuçları (Anova)

| Boyut                         |               | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Kareler ortalaması | F    | Anlamlılık düzeyi |
|-------------------------------|---------------|-----------------|---------------------|--------------------|------|-------------------|
| <b>Bilginin Elde Edilmesi</b> | Gruplar arası | ,085            | 4                   | ,021               | ,087 | ,986              |
|                               | Gruplar içi   | 9,803           | 40                  | ,245               |      |                   |
|                               | Toplam        | 9,888           | 44                  |                    |      |                   |
| <b>Bilginin Paylaşılması</b>  | Gruplar arası | ,110            | 4                   | ,028               | ,189 | ,943              |
|                               | Gruplar içi   | 5,846           | 40                  | ,146               |      |                   |
|                               | Toplam        | 5,956           | 44                  |                    |      |                   |
| <b>Bilginin Kullanılması</b>  | Gruplar arası | ,672            | 4                   | ,168               | ,712 | ,588              |
|                               | Gruplar içi   | 9,429           | 40                  | ,236               |      |                   |
|                               | Toplam        | 10,101          | 44                  |                    |      |                   |
| <b>Bilginin Depolanması</b>   | Gruplar arası | ,712            | 4                   | ,178               | ,838 | ,509              |
|                               | Gruplar içi   | 8,498           | 40                  | ,212               |      |                   |
|                               | Toplam        | 9,211           | 44                  |                    |      |                   |
| <b>TOPLAM</b>                 | Gruplar arası | ,207            | 4                   | ,052               | ,341 | ,849              |
|                               | Gruplar içi   | 6,083           | 40                  | ,152               |      |                   |
|                               | Toplam        | 6,291           | 44                  |                    |      |                   |

İlköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında branş değişkeni açısından bilgi yönetimi boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 4.13).

#### 4.4.3. İlköğretim Okulu Yöneticileri Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Farkı

Araştırmada üçüncü alt probleminin (c) maddesi, “İlköğretim okulu yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” olarak ifade edilmiştir. Soruyu yanıtlamak için yapılan F testi (Anova) sonuçları Tablo 4.14’de verilmiştir.

Tablo 4.14: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre F Testi Sonuçları (Anova)

| Boyutlar                      |               | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>Derecesi | Kareler<br>Ortalaması | F     | Anlamlılık<br>Düzeyi |
|-------------------------------|---------------|--------------------|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|
| <b>Bilginin Elde Edilmesi</b> | Gruplar Arası | 1,406              | 5                      | ,281                  | 1,293 | ,287                 |
|                               | Gruplar içi   | 8,482              | 39                     | ,217                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 9,888              | 44                     |                       |       |                      |
| <b>Bilginin Paylaşılması</b>  | Gruplar Arası | ,722               | 5                      | ,144                  | 1,077 | ,388                 |
|                               | Gruplar içi   | 5,233              | 39                     | ,134                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 5,956              | 44                     |                       |       |                      |
| <b>Bilginin Kullanılması</b>  | Gruplar Arası | ,881               | 5                      | ,176                  | ,746  | ,594                 |
|                               | Gruplar içi   | 9,219              | 39                     | ,236                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 10,101             | 44                     |                       |       |                      |
| <b>Bilginin Depolanması</b>   | Gruplar Arası | ,902               | 5                      | ,180                  | ,847  | ,525                 |
|                               | Gruplar içi   | 8,309              | 39                     | ,213                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 9,211              | 44                     |                       |       |                      |
| <b>TOPLAM</b>                 | Gruplar Arası | ,741               | 5                      | ,148                  | 1,041 | ,407                 |
|                               | Gruplar içi   | 5,550              | 39                     | ,142                  |       |                      |
|                               | Toplam        | 6,291              | 44                     |                       |       |                      |

İlköğretim okulu yöneticilerinin yaş değişkeni açısından görüşleri arasında bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması boyutunda .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 4.14).

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Sonuçlar ve tartışma bölümünde, araştırmada verilerin toplanmasıyla ulaşılan sonuçlar ve tartışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak Bolu ilinde görev yapmakta olan ilköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliklerine ilişkin olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

#### 5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

a) İlköğretim okulu öğretmenleri ilköğretim okulu yöneticilerini bilginin elde edilmesi boyutunda “orta düzeyde yeterli” olarak değerlendirilmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin bu şekilde düşünmelerinin sebebi, yöneticilerin yeni bilgi üretme, bilgiye ulaşma boyutlarında eksikliklerinin olduğundan kaynaklanıyor olabilir. Bu sonuç okullarda bilginin elde edilmesi boyutunun geliştirilmeye ihtiyaç olduğunu göstermektedir. İlköğretim okulu öğretmenleri, ilköğretim okulu yöneticilerini bilginin paylaşılması boyutunda “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirilmiştir. Öğretmenler, yöneticilerinin sahip olduğu bilgiyi paylaşma boyutunda üzerlerine düşeni yaptıklarını düşünmektedirler. Bu sonuç ilköğretim okullarında bilgilerin gerekli kişilerle paylaşıldığını göstermektedir. Bilgi aktarımında okullarda güçlük yaşanmadığını göstermektedir. İlköğretim okulu öğretmenleri ilköğretim okulu yöneticilerini bilginin kullanılması boyutunda “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirilmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin bu görüşüne göre ilköğretim okulu yöneticileri elde edilen ve paylaşılan bilginin etkili bir şekilde okul içerisinde kullanıldığını göstermektedir. İlköğretim okulu öğretmenleri, ilköğretim okulu yöneticilerini bilginin depolanması boyutunda “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin

görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticileri bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri olan organizasyonun sahip olduğu bilgi potansiyelini çeşitli bilgi depolarında saklanması boyutuna gerekli önemi göstermektedirler.

Çetin (2002)' de yaptığı çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yaratılmasında yeterince katkılarının bulunmadığına ve sahip oldukları bilgileri genelde öğretmenlerle paylaştıkları sonucuna ulaşmıştır.

b) İlköğretim okulu yöneticileri kendilerini bilginin elde edilmesi boyutunda “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir. İlköğretim okulu yöneticileri bilginin elde edilmesinin öneminin farkındadırlar ve bilginin elde edilmesi için bilgi boşluğunu saptayıp bilgiye ulaşma araçlarını kullanarak bilginin elde edilmesinde etkin rol oynadıklarını düşünmektedirler. İlköğretim okulu yöneticileri kendilerini bilginin paylaşılması boyutunda “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir. İlköğretim okulu yöneticileri elde ettikleri bilgileri hızlı bir şekilde örgüt içine aktarma süreçlerini etkin bir şekilde yönettiklerini düşünmektedirler. İlköğretim okulu yöneticileri kendilerini bilginin kullanılması boyutunda “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir. Bilgi yönetimi süreçlerinde bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesi en önemli olanıdır. Elde edilen ve paylaşılan bilgi kullanıldığında gerçek değere dönüşür. İlköğretim okulu yöneticilerinin bilginin kullanılması boyutunda kendilerini üst düzeyde yeterli görmeleri bilginin değerlendirildiği anlamına gelmektedir. İlköğretim okulu yöneticileri görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticileri bilginin depolanması boyutunda “üst düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir. İlköğretim okulu yöneticileri elde edilen bilgileri gerekli olduğunda kullanmak amacıyla depolayarak bilgi kaybını önlemekte kendilerini üst düzeyde yeterli olarak görmektedirler.

c) İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgiyi yönetme yeterliklerine ilişkin ilköğretim okulu yöneticileri ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında yapılan testler sonucunda bilgi yönetimi boyutlarında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür.

Özellikle ilköğretim okulu öğretmenleri ve yöneticileri arasındaki görüş farklılığı bilginin elde edilmesi boyutundadır. İlköğretim okulu yöneticileri bilginin elde edilmesi boyutunda kendilerini üst düzeyde yeterli olarak görmekte iken öğretmenlerin görüşleri orta düzeyde yeterlidirler şeklindedir. Bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması boyutlarında da öğretmenler ile yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık yöneticilerin kendilerini bu alt boyutlarda yeterli gördüğünü öğretmenlerin ise böyle düşünmediğini göstermiştir. Bu şekilde bir sonuç yöneticilerin bilgi yönetimi alt boyutlarını uygulamak için yeterliklerini arttırmaya gereksinimleri olduğundan ya da yaptıklarını öğretmenlere yansıtamadıklarından kaynaklanıyor olabilir.

## 5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

a) İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre bilgi yönetiminin tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık kıdemi 1 yıldan az olan öğretmenler ile kıdemi 6 – 10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler arasında ve kıdemi 1 yıldan az olan öğretmenler ile kıdemi 16 ve yukarısı kıdemi olan öğretmenler arasındadır. Bu farklılığın sebebi öğretmenlik mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin görüşlerinin daha olumlu oluşundan kaynaklanıyor olabilir. Kıdemi 6 – 10 yıl ve 16 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenlerin beklentileri daha yüksek olduğu için yöneticileri daha düşük ortalama ile değerlendirmiş olabilirler.

b) İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında branş değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur. Bu sonuca göre branş değişkeninin öğretmenlerin görüşlerini etkilemediğini söyleyebiliriz.

c) İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur. Tüm yaş gruplarındaki öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerini bilginin elde edilmesi boyutunda “orta düzeyde yeterli”, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması boyutlarında ise “üst

düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir. Bu sonuç ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin yaş değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir.

### **5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

a) İlköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre bilgi yönetimi alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yoktur. Tüm kıdem gruplarındaki yöneticiler ilköğretim okulu yöneticilerini “üst düzeyde yeterli” şeklinde değerlendirmişlerdir. İlköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri kıdem değişkeninden etkilenmemiştir.

b) İlköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında öğretmenlikteki branş değişkenine göre bilgi yönetimi boyutlarında anlamlı farklılık yoktur. Branş değişkeni yöneticilerin görüşlerini etkileyen bir değişken değildir.

c) İlköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında yaş değişkenine göre bilgi yönetimi alt boyutlarında anlamlı farklılık yoktur. İlköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri yaş değişkeninden etkilenmemiştir.

## BÖLÜM VI

### ÖNERİLER

#### 6.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi alt boyutlarından bilginin elde edilmesi boyutunda orta düzeyde yeterli sonucuna varılması nedeniyle, yöneticilerin bilginin elde edilmesine yönelik uygulamalara yönlendirilerek en üst düzeyde bilgi ve teknolojik gereçleri kullanmaları sağlanmalıdır.
2. Bilginin elde edilmesi boyutu üzerinde durulduktan sonra, okullarda bilgi yönetiminin uygulanması yönünde gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
3. Bilgi yönetiminin öneminin anlaşılabilmesi için çeşitli kurslar verilmelidir.
4. Okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki bilgi – alış verişini sağlayan sistemler desteklenmeli ve bunların kullanımının arttırılması sağlanmalıdır.
5. Okullarda bilgi ekibi kurulması sağlanarak bilgi yönetimi süreçlerinin işlerliliği kazandırılabilir.
6. Bilim ve teknolojiadaki gelişmelerin yakından takip edilmesi için öğretmenler ve yöneticiler teşvik edilmelidirler.

## **6.2. Araştırmacıya Yönelik Öneriler**

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri, farklı özelliklere sahip illerde yapılarak karşılaştırmalar yapılabilir.
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri velileri ve öğrencileri kapsayacak şekilde araştırılabilir.
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri farklı boyutlarda araştırılabilir.
4. Bilgi yönetimi ile bilgi teknolojilerini kullanabilme becerileri arasındaki ilişkiler incelenebilir.

### Kaynakça

- Ağır, Ahmet. “Bilgi Yönetimi Sistemleri ve Eğitimde Bilgi Yönetimi Sistemi Uygulaması”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005.
- Aktan, Coşkun C. ve Vural, İstiklal Y. **Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**. Konya: Çizgi Kitapevi, 2004.
- Barutçugil, İsmet. **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. LTD. ŞTİ., 2002.
- Bayraktar, Berat Bir. **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2006.
- **21. YY Bilgi Yöneticisi Özellikleri, Rol ve Becerileri, Yetkinlikleri ve Alışkanlıkları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2007.
- Bensghir, Türksel Kaya. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1996.
- Bılar, Ender. **Küreselleşen Dünyada Bilgi Paylaşımı ve Kütüphaneler**. Edirne: Türk Kütüphaneciler Derneği Edirne Şubesi, 2004.
- Bilgi Yönetimi Terimler Sözlüğü. (<http://www.rcbadoor.com/bilgiyonetimi.htm> Erişim Tarihi: 04.02.2009)
- Buluç, Bekir. “İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Bilgilendirme İşlevini Gerçekleştirme Düzeyleri”. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. cilt:5, sayı:1, 2007, ss.1-23.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PegemA Yayıncılık, 2002.
- Celep, Cevat ve Çetin, Buket. **Bilgi Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2003.
- Cerit, Yusuf. “Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2001.
- Çapar, Bengü “Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması”, 2005. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=612](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=612) Erişim Tarihi: 24.03.2008)

- Çınar, İkrım. “Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2002.
- Davenport, Thomas H. ve Prusak, Laurence. **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Rota Yayınları, 2001.
- Demirtaş, Hasan ve Güneş, Hasan. **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2002.
- Drucker, Peter F. **Geleceğin Toplumunda Yönetim** (Çev. Mehmet Zaman). İstanbul, Hayat Yayınları, 2003.
- **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları** (Çev. İrfan Bahçıvangil, Gülenay Gorban, Ed: Meltem Erkmen). İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2000.
- Dura, Cihan. **Bilgi Toplumu**. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, 1990.
- Erten, Pınar. “Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimini Etkili Kullanabilme Becerileri”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006.
- Fındıkçı İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2003.
- Fidan, Nurcan. “Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Araçlarını Kullanma Yeterlik Düzeyine İlişkin Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2007.
- Gao, Fei ve Li, Meng ve Clarke, Steve. “Knowledge, Management, and Knowledge Management in Business Operations”. **Journal of Knowledge Management**. Vol.12.No:2.s.3-17, 2008.
- Gökçen, Hadi. **Yönetim Bilgi Sistemleri**. Ankara: Palme Yayıncılık, 2007.
- Gültan, Seçkin. **Bilgi Toplumu Sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye**. Ankara: Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi Araştırma Dizisi No: 19, 2003.
- Hwang, Ahn- Sook. “Training Strategies in The Management of Knowledge”. **Journal of Knowledge Management**. Vol.7.No:3.s.92-104, 2003.

- İpçioğlu, İsa ve Erdoğan, Zafer. “İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 2004. (<http://iibf.org.edu.tr/kongre/bildiriler/15-01.pdf> Erişim Tarihi: 04.02.2009)
- Karakaş, Melikşah. “Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi”, 2002. ([http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=135](http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135) Erişim Tarihi: 07.02.2009)
- Kılıç, İsmail. “Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikleri (Aksaraya İli Örneği)”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi**. 2003.
- Koza, Metin. **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Kum Saati Yayınları LTD. ŞTİ., 2008.
- Kurt, Mustafa. “Bilgi Toplumuna Geçiş ve Bilgi Toplununun Ekonomik Yönü”, 2003. ([http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=186](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=186) Erişim Tarihi: 07.02.2009)
- Lengnick-Hall, Cynthia A. ve Lengnick-Hall, Mark L.. **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi** (Çev. Günhan Günay).İstanbul: Dışbank Kitapları, 2004.
- Muratoğlu, Vecihe. “Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. 2005.
- Odabaş, Hüseyin. “Kurumsal Bilgi Yönetimi”,2003. ([http://stradigma.com/turkce/kasim2003/makale\\_07.html](http://stradigma.com/turkce/kasim2003/makale_07.html) Erişim Tarihi: 04.02.2009)
- Öğüt, Adem. **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Özgener, Şevki. “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, 2003. ([http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=146](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=146) Erişim Tarihi: 08.02.2009)
- Petrides L. A. “**Knowledge Management For School Leaders: An Ecological Framework For Thinking Schools**”, Teachers College Record, Vol.104, No.8, 2002.

- Saxena, Anurag. "Knowledge Management & Its Applications In Distance Education". **Turkish Online Journal of Distance Education**. Vol.8.No:4.Article:7, 2007.
- Singh, Sanjay Kumar. "Role of Leadership in Knowledge Management: a Study." **Journal of Knowledge Management**. Vol.12.No:4.s.3-15, 2008.
- Şişman, Mehmet ve Turan, Selahattin. **Eğitim ve Okul Yönetimi**. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. (Ed: Yüksel Özden). Ankara: PegemA Yayınları, 2005.
- TDK (Türk Dil Kurumu). Büyük Türkçe Sözlük. 2008. (<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=45093> Erişim Tarihi: 14.03.2009).
- Tiwana, Amrit. **Bilginin Yönetimi** (Çev. Elif Özsayar). İstanbul: Dışbank Kitapları, 2003.
- Von Krogh, Georg ve Ichijo, Kazuo ve Nonaka, Ikujiro. **Bilginin Üretimi** (Çev. Günhan Günay). İstanbul: Dışbank Kitapları, 2002.
- Yeniçeri, Özcan ve İnce, Mehmet. **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**. İstanbul: IQ Kültür – Sanat Yayıncılık, 2005.
- Yozgat, Uğur. **Yönetim Bilişim Sistemleri**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
- Yumuşak, Güran. **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Cilt I**. Ankara: Tübitak Yayınları, 2008.
- **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Cilt II**. Ankara: Tübitak Yayınları, 2008.
- Zaim, Halil. **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**. İstanbul: İşaret Yayınları, 2005.

**EKLER**

EK 1: Bilgi Yönetimi Ölçeği – A

EK2: Bilgi Yönetimi Ölçeği – B

EK3: Valilik Oluru

## BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ - A

### AÇIKLAMA

Sayın Okul Yöneticisi,

Eğitim örgütlerinde bilgi yönetimi üzerine yapılan bir araştırmada yardımlarınıza gereksinim duyulmaktadır. Vereceğiniz bilgiler sadece araştırma verileri olarak kullanılacaktır. Başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle adınızı yazmanıza da gerek yoktur.

Araştırmanın amaca ulaşabilmesi, ölçekte yer alan ifadeleri dikkatle okumanız ve içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır.

Ölçeğin birinci bölümünde kişisel özelliklerinize ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Bunlardan durumunuza uygun olan seçeneğin önündeki sayının üzerini çarpı (X) işareti ile işaretleyiniz.

Ölçeğin ikinci bölümündeki ifadeleri, okul müdürü, müdür baş yardımcılar ve müdür yardımcılarını düşünerek yanıtlamanız beklenmektedir. İfade edilen her görüşün karşısındaki kutuya, ilgili ifadeye ne oranda katıldığınızı gösteren beş seçenekten birini çarpı (X) ile işaretlemeniz gerekmektedir. Bu beş seçenek; 1- Hiçbir zaman, 2 - Çok seyrek, 3 – Ara sıra, 4 – Sık sık, 5 – her zaman’ dır.

**Ölçekte yer alan bazı kavramlar:**

**Okul Yöneticisi:** Okul müdürü, müdür baş yardımcılar ve müdür yardımcılar.

**Örgüt:** Milli Eğitim Müdürlüğü.

**Çalışan:** Öğretmen ve okul yöneticileri.

**Bilişim araçları:** Bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, internet, intranet.

**Bilgi haritası:** Örgütte hangi bilginin nerede ya da kimde bulunduğunu gösteren ilan, duyuru ve açıklamalardır.

Zaman ayırıp ilgi gösterdiğiniz ve araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Serpil ÖZSARIKAMIŞ

A.İ.B.Ü.

Yüksek Lisans Programı

**BÖLÜM – I****1 – Cinsiyetiniz**

- (1) K
- (2) E

**2 - Yaşınız**

- (1) 25 – 29
- (2) 30 – 34
- (3) 35 – 39
- (4) 40 – 44
- (5) 45 – 49
- (6) 50 ve üstü

**3 - Yöneticilikteki kıdeminiz**

- (1) 1 yıldan az
- (2) 1 – 5 yıl
- (3) 6 – 10 yıl
- (4) 11 – 15 yıl
- (5) 16 ve yukarısı

**4 - Öğretmenlikteki branşınız**

- (1) Sınıf Öğretmeni
- (2) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
- (3) Sosyal Alanlar ( Sosyal Bilgiler, Tarih, Coğrafya, Türkçe, Edebiyat, Yabancı Dil, Görsel Sanatlar, Teknoloji ve Tasarım, Müzik, Felsefe, Sosyoloji, Beden Eğitimi)
- (4) Fen Alanlar (Fen ve Teknoloji, Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik, Mesleki Teknik Eğitim)
- (5) Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik)
- (6) Diğer (Lütfen belirtiniz).....

| BÖLÜM II                                                                                                                                                |                |              |            |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                                                         | 1 Hiçbir zaman | 2 Çok seyrek | 3 Ara sıra | 4 Sık sık | 5 Her zaman |
| Bir ilköğretim okulu yöneticisi olarak;                                                                                                                 |                |              |            |           |             |
| 1- Diğer okulların çalışmalarını izleyerek yararlanırım.                                                                                                |                |              |            |           |             |
| 2- Bir işi diğerlerinden daha becerili yapan bir çalışanı fark ettiğimde, onun o işi nasıl bu kadar iyi yaptığını öğrenmeye çalışırım.                  |                |              |            |           |             |
| 3- Örgütün gelişmesi için yeni görüş ve düşünceleri ararım.                                                                                             |                |              |            |           |             |
| 4- Yönetici olarak kendimi ilgilendirdiğini düşünerek, çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla da ilgilenirim.                                           |                |              |            |           |             |
| 5- Çalışanların birbirine bağlılık ve güvenini geliştirici bir kültür oluşturmaya çalışırım.                                                            |                |              |            |           |             |
| 6- Yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantıları yaparım.                                                                       |                |              |            |           |             |
| 7- Çalışanlarla bildiklerini nasıl öğrendikleri hakkında konuşurum.                                                                                     |                |              |            |           |             |
| 8- İş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak çalışanların önerilerine açıgımdır.                                                               |                |              |            |           |             |
| 9- Çalışanlar ve aileleriyle birlikte sohbet ederim.                                                                                                    |                |              |            |           |             |
| 10- Kendimce olumsuz / moral bozucu olsa bile, bilgi taşıyan çalışanları ödüllendiririm.                                                                |                |              |            |           |             |
| 11- Örgütsel etkinliklerle ilgili her türlü evrakın özenli biçimde dosyalanarak saklanmasına özen gösteririm.                                           |                |              |            |           |             |
| 12- Sorunları bilgiye dayalı olarak çözdüğümde öğretmen ve velilerden gelen yakınmaların azaldığını bilirim.                                            |                |              |            |           |             |
| 13- Okulda hangi bilginin nerede olduğunu belirten bilgi haritaları bulundururum.                                                                       |                |              |            |           |             |
| 14- Bilgi aktarımını sağlamak için belirli sürelerde çalışanların görev alanlarını değiştiririm.                                                        |                |              |            |           |             |
| 15- Örgütte "bilgi yöneticisi" kadrosunun bulunması gerektiğini düşünürüm.                                                                              |                |              |            |           |             |
| 16- Yetki devrettiğimde çalışanların verdiği kararları kontrol ederim.                                                                                  |                |              |            |           |             |
| 17- Bilgi yönetiminin başında olanların proje yönetimi, değişim yönetimi ve teknoloji yönetimi konularında bilgi sahibi olmaları gerektiğini düşünürüm. |                |              |            |           |             |
| 18- Düzenli bir arşivin örgüt belleğinin önemli bir kısmı olduğunu düşünürüm.                                                                           |                |              |            |           |             |
| 19- Çalışanların performansını artırmak için gereken bilgiyi ilgili çalışanla paylaşıyorum.                                                             |                |              |            |           |             |
| 20- Çalışanların performansını artırmak için gereken bilgiyi her çalışanla paylaşıyorum.                                                                |                |              |            |           |             |
| 21- Doğruluğundan emin olduğum bilgileri çalışanlara duyururum.                                                                                         |                |              |            |           |             |

|                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 22- Bilgi edinme ve kullanma konusundaki becerilerimi artırmak için çalışanların bu konuda eğitim almalarını sağlarım.                 |  |  |  |  |  |
| 23- Yapılması gereken işlerle ilgili her türlü bilginin her kademeye / birime iletilmesini sağlarım.                                   |  |  |  |  |  |
| 24- Öğrenmenin süreklilik göstermesine önem veririm.                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 25- Bilginin her biriminde bulunması için örgüt içinde simetrik dağıtılmasını sağlarım.                                                |  |  |  |  |  |
| 26- İşle ilgili yeni fikirleri olan, alışılmamış yol ve yöntemler öneren çalışanlara çok değer veririm.                                |  |  |  |  |  |
| 27- Düşüncelerin niteliğinin onu dile getirenin konumundan daha önemli olduğunu vurgularım.                                            |  |  |  |  |  |
| 28- Yeni uygulamaları başlatmadan önce bu uygulamayı daha iyi yapmak ve yaratıcı çözümler için çalışma grupları oluştururum.           |  |  |  |  |  |
| 29- Deneyimli çalışanların deneyimlerinden yararlanırım.                                                                               |  |  |  |  |  |
| 30- Diğer okul yöneticilerine de verebileceğim çok miktarda bilgi ve deneyime sahibim.                                                 |  |  |  |  |  |
| 31- Okuldaki bilgisayarların birbirine bağlı olmasını ve haberleşebilmesini sağlarım.                                                  |  |  |  |  |  |
| 32- Okulun internette kapsamlı bilgilere sahip bir web sitesinin bulunmasını sağlarım.                                                 |  |  |  |  |  |
| 33- Topladığım bilgilerden sonuç çıkararak işte kullanılan çalışanları desteklerim.                                                    |  |  |  |  |  |
| 34- ICQ, NetMeeting, Messenger gibi iletişim (sohbet) yazılımlarını kullanırım.                                                        |  |  |  |  |  |
| 35- Bilginin değerine, onu kimden aldığıma göre karar veririm.                                                                         |  |  |  |  |  |
| 36- Çalışanlar iş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak sık sık bilgilerine başvururum.                                      |  |  |  |  |  |
| 37- Örgütün eğitim ve bilimle ilgili dergilere abone olmasını sağlarım.                                                                |  |  |  |  |  |
| 38- Çalışanların gelişmesi için çeşitli kurs ve seminerler düzenlerim.                                                                 |  |  |  |  |  |
| 39- Okulumda iyi bir arşiv sistemi olduğunu düşünürüm.                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 40- Okulumdaki bilgisayarların ne kadar bilgi depolayabilecekleri hakkında fikirlerim vardır.                                          |  |  |  |  |  |
| 41- Okulumda, bilgi depolamak için yeterli sayıda bilişim aracını (bilgisayar, tarayıcı, internet, intranet, yazıcı,...) temin ederim. |  |  |  |  |  |
| 42- Okulumda, ne tür bilgi ve belgeleri arşivleyeceğimi iyi bildiğimin farkındayım.                                                    |  |  |  |  |  |
| 43- Bilgi yönetimi konusunda kitap ve makaleler okurum.                                                                                |  |  |  |  |  |
| 44- Güncel bilgi ve kavramları kullanırım.                                                                                             |  |  |  |  |  |
| 45- Çalışanların bilişim teknolojisini kullanmayı bildiklerini bilirim.                                                                |  |  |  |  |  |
| 46- Okulda kimin hangi konunun uzmanı olduğunu çalışanların hepsinin bildiğinin farkındayım.                                           |  |  |  |  |  |
| 47- Çalışanların okulda en önemli bilgi türünün hangisi olduğunu bildiklerinin farkındayım.                                            |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 48- Bilişim teknolojisini kullanırım.                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 49- Örgüt arşivindeki bilgileri kullanırım.                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 50- Bir çalışan işten ayrıldıktan sonra yerine gelen o bilgiden yararlanabilsin diye çalışanların deneyimleri ve kendi deneyimlerini yazarak saklarım. |  |  |  |  |  |
| 51- Bilgi haritalarının herkesin ulaşabileceği yerde olmasını sağlarım.                                                                                |  |  |  |  |  |
| 52- Oluşturduğum çalışma ortamı, her çalışanın yeteneklerini en iyi biçimde kullanılmasına olanak sağlar..                                             |  |  |  |  |  |
| 53- Örgütte kimin hangi konunun uzmanı olduğunu bilirim.                                                                                               |  |  |  |  |  |

## BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ - B

### AÇIKLAMA

Sayın İlköğretim Okulu Öğretmeni,

Eğitim örgütlerinde bilgi yönetimi üzerine yapılan bir araştırmada yardımlarınıza gereksinim duyulmaktadır. Vereceğiniz bilgiler sadece araştırma verileri olarak kullanılacaktır. Başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle adınızı yazmanıza da gerek yoktur.

Araştırmanın amaca ulaşabilmesi, ölçekte yer alan ifadeleri dikkatle okumanız ve içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır.

Ölçeğin birinci bölümünde kişisel özelliklerinize ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Bunlardan durumunuza uygun olan seçeneğin önündeki sayının üzerini çarpı (X) işareti ile işaretleyiniz.

Ölçeğin ikinci bölümündeki ifadeleri, okul müdürü, müdür baş yardımcılar ve müdür yardımcılarını düşünerek yanıtlamanız beklenmektedir. İfade edilen her görüşün karşısındaki kutuya, ilgili ifadeye ne oranda katıldığınızı gösteren beş seçenekten birini çarpı (X) ile işaretlemeniz gerekmektedir. Bu beş seçenek; 1- Hiçbir zaman, 2 - Çok seyrek, 3 – Ara sıra, 4 – Sık sık, 5 – Her zaman’ dır.

#### **Ölçekte yer alan bazı kavramlar:**

**Okul Yöneticisi:** Okul müdürü, müdür baş yardımcılar ve müdür yardımcılar.

**Örgüt:** Milli Eğitim Müdürlüğü.

**Çalışan:** Öğretmen ve okul yöneticileri.

**Bilişim araçları:** Bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, internet, intranet.

**Bilgi haritası:** Örgütte hangi bilginin nerede ya da kimde bulunduğunu gösteren ilan, duyuru ve açıklamalardır.

Zaman ayırıp ilgi gösterdiğiniz ve araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Serpil ÖZSARIKAMIŞ

A.İ.B.Ü.

Yüksek Lisans Programı

**BÖLÜM – I****1 – Cinsiyetiniz**

- (1) K
- (2) E

**2 - Yaşınız**

- (1) 25 – 29
- (2) 30 – 34
- (3) 35 – 39
- (4) 40 – 44
- (5) 45 – 49
- (6) 50 ve üstü

**4 - Öğretmenlikteki kıdeminiz**

- (1) 1 yıldan az
- (2) 1 – 5 yıl
- (3) 6 – 10 yıl
- (4) 11 – 15 yıl
- (5) 16 ve yukarısı

**5 - Öğretmenlikteki branşınız**

- (1) Sınıf Öğretmeni
- (2) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
- (3) Sosyal Alanlar (Sosyal Bilgiler, Tarih, Coğrafya, Türkçe, Edebiyat, Yabancı Dil, Görsel Sanatlar, Teknoloji ve Tasarım, Müzik, Felsefe, Sosyoloji, Beden Eğitimi)
- (4) Fen Alanlar (Fen ve Teknoloji, Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik, Mesleki Teknik Eğitim)
- (5) Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik)
- (6) Diğer (Lütfen belirtiniz).....

| BÖLÜM II                                                                                                                                                 |                |              |            |           |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                                                          | 1 Hiçbir zaman | 2 Çok seyrek | 3 Ara sıra | 4 Sık sık | 5 Her zaman |
| Okul Yöneticiniz                                                                                                                                         |                |              |            |           |             |
| 1- Diğer okulların çalışmalarını izleyerek yararlanırlar.                                                                                                |                |              |            |           |             |
| 2- Bir işi diğerlerinden daha becerili yapan bir çalışanı fark ettiklerinde, onun o işi nasıl bu kadar iyi yaptığını öğrenmeye çalışırlar.               |                |              |            |           |             |
| 3- Örgütün gelişmesi için yeni görüş ve düşünceleri ararlar.                                                                                             |                |              |            |           |             |
| 4- Yönetici olarak kendilerini ilgilendirdiğini düşünerek, çalışanların iş içindeki yaşamlarıyla da ilgilenirler.                                        |                |              |            |           |             |
| 5- Çalışanların birbirine bağlılık ve güvenini geliştirici bir kültür oluşturmaya çalışırlar.                                                            |                |              |            |           |             |
| 6- Yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantıları yaparlar.                                                                       |                |              |            |           |             |
| 7- Çalışanlarla bildiklerini nasıl öğrendikleri hakkında konuşurlar.                                                                                     |                |              |            |           |             |
| 8- İş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak çalışanların önerilerine açıktırlar.                                                               |                |              |            |           |             |
| 9- Çalışanlar ve aileleriyle birlikte sohbet ederler.                                                                                                    |                |              |            |           |             |
| 10- Kendilerince olumsuz / moral bozucu olsa bile, bilgi taşıyan çalışanları ödüllendirirler.                                                            |                |              |            |           |             |
| 11- Örgütsel etkinliklerle ilgili her türlü evrakın özenli biçimde dosyalanarak saklanmasına özen gösterirler.                                           |                |              |            |           |             |
| 12- Sorunları bilgiye dayalı olarak çözdüklerinde öğretmen ve velilerden gelen yakınmaların azaldığını bilirler.                                         |                |              |            |           |             |
| 13- Okulda hangi bilginin nerede olduğunu belirten bilgi haritaları bulundururlar.                                                                       |                |              |            |           |             |
| 14- Bilgi aktarımını sağlamak için belirli sürelerde çalışanların görev alanlarını değiştirirler.                                                        |                |              |            |           |             |
| 15- Örgütte "bilgi yöneticisi" kadrosunun bulunması gerektiğini düşünürler.                                                                              |                |              |            |           |             |
| 16- Yetki devrettikleri çalışanların verdiği kararları kontrol ederler.                                                                                  |                |              |            |           |             |
| 17- Bilgi yönetiminin başında olanların proje yönetimi, değişim yönetimi ve teknoloji yönetimi konularında bilgi sahibi olmaları gerektiğini düşünürler. |                |              |            |           |             |
| 18- Düzenli bir arşivin örgüt belleğinin önemli bir kısmı olduğunu düşünürler.                                                                           |                |              |            |           |             |
| 19- Çalışanların performansını artırmak için gereken bilgiyi ilgili çalışanla paylaşırlar.                                                               |                |              |            |           |             |
| 20- Çalışanların performansını artırmak için gereken bilgiyi her çalışanla paylaşırlar.                                                                  |                |              |            |           |             |
| 21- Doğruluğundan emin oldukları bilgileri çalışanlara duyururlar.                                                                                       |                |              |            |           |             |

|                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 22- Bilgi edinme ve kullanma konusundaki becerilerini artırmak için çalışanların bu konuda eğitim almalarını sağlarlar.                    |  |  |  |  |  |
| 23- Yapılması gereken işlerle ilgili her türlü bilginin her kademeye / birime iletilmesini sağlarlar.                                      |  |  |  |  |  |
| 24- Öğrenmenin süreklilik göstermesine önem verirler.                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 25- Bilginin her biriminde bulunması için örgüt içinde simetrik dağıtılmasını sağlarlar.                                                   |  |  |  |  |  |
| 26- İşle ilgili yeni fikirleri olan, alışılmamış yol ve yöntemler öneren çalışanlara çok değer verirler.                                   |  |  |  |  |  |
| 27- Düşüncelerin niteliğinin onu dile getirenin konumundan daha önemli olduğunu vurgularlar.                                               |  |  |  |  |  |
| 28- Yeni uygulamaları başlatmadan önce bu uygulamayı daha iyi yapmak ve yaratacı çözümler yapmak için çalışma grupları oluştururlar.       |  |  |  |  |  |
| 29- Deneyimli çalışanların deneyimlerinden yararlanırlar.                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 30- Diğer okul yöneticilerine de verebilecekleri çok miktarda bilgi ve deneyime sahiptirler.                                               |  |  |  |  |  |
| 31- Okuldaki bilgisayarların birbirine bağlı olmasını ve haberleşebilmesini sağlarlar.                                                     |  |  |  |  |  |
| 32- Okulun internette kapsamlı bilgilere sahip bir web sitesinin bulunmasını sağlarlar.                                                    |  |  |  |  |  |
| 33- Topladığı bilgilerden sonuç çıkararak işte kullanan çalışanları desteklerler.                                                          |  |  |  |  |  |
| 34- ICQ, NetMeeting, Messenger gibi iletişim (sohbet) yazılımlarını kullanırlar.                                                           |  |  |  |  |  |
| 35- Bilginin değerine, onu kimden aldıklarına göre karar verirler.                                                                         |  |  |  |  |  |
| 36- Çalışanlar iş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak sık sık bilgilerine başvururlar.                                         |  |  |  |  |  |
| 37- Örgütün eğitim ve bilimle ilgili dergilere abone olmasını sağlarlar.                                                                   |  |  |  |  |  |
| 38- Çalışanların gelişmesi için çeşitli kurs ve seminerler düzenlerler.                                                                    |  |  |  |  |  |
| 39- Okullarında iyi bir arşiv sistemi olduğunu düşünürler.                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 40- Okuldaki bilgisayarların ne kadar bilgi depolayabilecekleri hakkında fikirleri vardır.                                                 |  |  |  |  |  |
| 41- Okullarında, bilgi depolamak için yeterli sayıda bilişim aracını (bilgisayar, tarayıcı, internet, intranet, yazıcı,...) temin ederler. |  |  |  |  |  |
| 42- Okullarında, ne tür bilgi ve belgeleri arşivleyeceklerini iyi bildiklerinin farkındadırlar.                                            |  |  |  |  |  |
| 43- Bilgi yönetimi konusunda kitap ve makaleler okurlar.                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 44- Güncel bilgi ve kavramları kullanırlar.                                                                                                |  |  |  |  |  |
| 45- Çalışanların bilişim teknolojisini kullanmayı bildiklerini bilirler.                                                                   |  |  |  |  |  |
| 46- Okulda kimin hangi konunun uzmanı olduğunu çalışanların hepsinin bildiğinin farkındadırlar.                                            |  |  |  |  |  |
| 47- Çalışanların okulda en önemli bilgi türünün hangisi olduğunu bildiklerinin farkındadırlar.                                             |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 48- Bilişim teknolojisini kullanırlar.                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 49- Örgüt arşivindeki bilgileri kullanırlar.                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 50- Bir çalışan işten ayrıldıktan sonra yerine gelen o bilgiden yararlanabilsin diye çalışanların deneyimleri ve kendi deneyimlerini yazarak saklarlar. |  |  |  |  |  |
| 51- Bilgi haritalarının herkesin ulaşabileceği yerde olmasını sağlarlar.                                                                                |  |  |  |  |  |
| 52- Oluşturdukları çalışma ortamı, her çalışanın yeteneklerini en iyi biçimde kullanılmasına olanak sağlar.                                             |  |  |  |  |  |
| 53- Örgütte kimin hangi konunun uzmanı olduğunu bilirler.                                                                                               |  |  |  |  |  |

T.C.  
BOLU VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.14.00.02.311/ 8250

01 MAYIS 2008

Konu : Araştırma izni.

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 28/02/2007 Tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311/1084 sayılı makam onayı.  
b) 05/03/2007 Tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.00-320/1143 sayılı emirleri.  
c) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
d) 31/03/2008 Tarih ve B.30.2.ABÜ.0.E1.00.00.400-231 sayılı yazı.

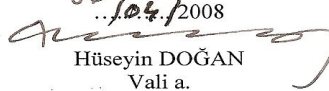
İlimiz Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün ilgi (d) yazısında bildirildiği üzere; enstitülerinin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden Serpil ÖZSARIKAMIŞ'ın, İlimiz Merkez İlçesinde bulunan ekli listede isimleri belirtilen ilköğretim okullarında "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikler" isimli araştırmasını uygulama isteği;

Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (b) emirleri ekinde alınan ilgi (a) makam onayı ile uygulamaya konulan ilgi (c) Yönerge doğrultusunda incelenmiş olup,

"İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikler" isimli araştırmanın İlimiz Merkez İlçesinde bulunan ekli listede isimleri belirtilen ilköğretim okullarında yapılması, katılımcıların gönüllü olması, okul müdürlüğünün bilgisi ve sorumluluğunda uygulanması halinde müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

  
Recep SEZER  
Milli Eğitim Müdürü

30 OLUR  
..10.4.2008  
  
Hüseyin DOĞAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğü  
Tabaklar Mah. Cumhuriyet Cad.  
Anadolu Sok. 14200 BOLU  
Tel : 0374 215 11 06- 0374 215 12 04  
Fax : 0374 215 44 85  
Web : <http://bolu.meb.gov.tr>  
E-POSTA: [kulturl14@meb.gov.tr](mailto:kulturl14@meb.gov.tr)



**ÖZGEÇMİŞ**

**Adı Soyadı** : Serpil ÖZSARIKAMIŞ  
**Sürekli Adresi** : 60. Yıl İlköğretim Okulu Bolu  
**Tel** : 05053424878  
**E- Posta** : serpilozsarikamis@hotmail.com  
**Doğum Yeri ve Yılı** : Bolu 1982  
**Yabancı Dili** : İngilizce  
**İlköğretim** : Atatürk İlköğretim Okulu - 1995  
**Ortaöğretim** : Bolu Atatürk Lisesi - 1999  
**Lisans** : Ondokuz Mayıs Üniversitesi Amasya Eğitim Fakültesi - 2003