



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftişı Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**ANADOLU VE MESLEK LİSESİ YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ
YÖNETİMİ YETERLİKLERİNİN, YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ
(YENİMAHALLE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Yeşim ÇELEBİ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

ANADOLU VE MESLEK LİSESİ YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ
YÖNETİMİ YETERLİKLERİNİN, YÖNETİCİ VE ÖĞRETME
GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ
(YENİMAHALLE İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Yeşim ÇELEBİ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

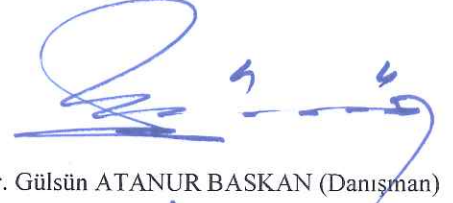
Ankara, 2013

KABUL VE ONAY

Yeşim ÇELEBİ tarafından hazırlanan “Anadolu ve Meslek Lisesi Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterliklerinin, Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Yenimahalle İlçesi Örneği)” başlıklı bu çalışma, 25.06.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Yüksel KAVAK (Başkan)



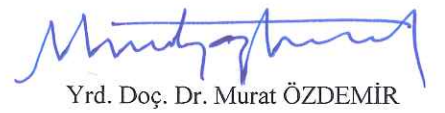
Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN (Danışman)



Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN



Yrd. Doç. Dr. Esed YAĞCI



Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf ÇELİK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezin/Raporumun .2. yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

25.06.2013



Yeşim ÇELEBİ

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında ve yüksek lisans öğrenimim süresince aldığım derslerde beni akademik anlamda destekleyen, ilgisini ve yardımını esirgemeyen, her zaman örnek aldığım danışmanım Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksel lisans öğrenimim süresince verdikleri eğitimle ve derslerde kazanmama yardımcı oldukları bilgilerle bakış açımın değişmesine katkısı olan değerli hocalarım; Prof. Dr. Hüseyin BAŞAR' a, Prof. Dr. Yüksel KAVAK' a, Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN' e, Doç. Dr. Berin BURGAZ' a teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın analiz kısmında benden yardımlarını ve desteğini esirgemeyen hocam Dr. Ergül DEMİR' e çok teşekkür ederim.

ÖZET

ÇELEBİ, Yeşim. *Anadolu ve Meslek Lisesi Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterliklerinin, Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi(Yenimahalle İlçesi Örneği)*.Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Bu araştırmada, Anadolu ve meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin bilgi yönetimi yeterliklerinin, kendilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesinde görev yapan 170 yönetici ve 2178 öğretmen oluşturmaktadır. Bu evreni temsil eden 141 yönetici ve 618 öğretmen örnekleme alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Eriş(2009) tarafından geliştirilen “Bilgi Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma ve t-testi kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir:

Okul türlerine göre yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Bunun dışında Anadolu liselerinde görev yapan yöneticiler yönetsel bilgi yönetiminin bilgi paylaşımı ve eğitsel bilgi yönetiminin bilgi kullanımı boyutlarında kendilerini “en üst düzeyde yeterli” görürken, meslek liselerinde görev yapan yöneticiler kendilerini “üst düzeyde yeterli” görmektedirler.

Ölçeğin genelinde öğretmenlerin yöneticilerini orta düzeyde yeterli buldukları görülmüştür.

Yönetsel bilgi yönetiminin bilgi depolama alt boyutunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul türleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Eğitsel bilgi yönetiminin bilgi depolama alt boyutunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul türleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, Bilgi Depolama, Bilgi Kullanımı, Bilgi Paylaşımı, Yöneticiler, Öğretmenler.

ABSTRACT

ÇELEBİ, Yeşim. *Anatolia and Vocational High School Administrators' Competencies of Knowledge Management Evaluation according to Their Opinions on Themselves and Teachers, (Sample of the Yenimahalle District)*. M.A, Ankara, 2011.

In this research, the knowledge management competencies of Anatolian and Vocational high schools administrators, according to their opinions on themselves and the teachers were investigated. The research group was consisted of 170 administrators and 2178 teachers that worked during 2012-2013 academic year in Yenimahalle, Ankara. 141 administrators and 618 teachers of this research group were chosen for a representative sample of the population. "The Scale of Knowledge Management", which was developed by Eriş (2009), was used for data collection. Arithmetic average, standard deviation and t-test were used for data analyzing.

The results of this research can be summarised as following:

There are no significant differences between administrators'opinions according to school types.

Other than that, sharing knowledge of administrative knowledge management and using knowledge of educational knowledge management dimensions, administrators working in Anatolia high schools consider themselves as "competent at the highest levels", while administrators who work in vocational high schools consider themselves "competent level".

Throughout of the scale administrators were found to be middle level by teachers.

There are significant differences between teachers'opinions according to school types knowledge storing of administrative knowledge management sub-dimension.

There are significant differences between teachers' opinions according to school types knowledge storing of educational knowledge management sub-dimension.

Key Words: Knowledge Management, Storing of Knowledge , Knowledge Usage , Knowledge Sharing, Administrators, Teachers.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi

1. BÖLÜM

GİRİŞ

GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	1
1.1.1.Bilgi Kavramı.....	1
1.1.2.Bilginin Sınıflandırılması.....	5
1.1.2.1.Açık Bilgi.....	5
1.1.2.2.Kapalı Bilgi.....	5
1.1.3.Bilgi Yönetimi.....	6
1.1.3.1.Bilgi Yönetimini Amacı ve Önemi.....	9
1.1.3.2.Bilgi Yönetimi Modelleri.....	12
1.1.3.3.Bilgi Yönetiminin Temel Bileşenleri.....	14
1.1.3.3.1.Teknoloji.....	16
1.1.3.3.2.Liderlik.....	19
1.1.3.3.3.Kültür.....	19
1.1.3.4.Bilgi Yönetimi Süreci.....	20
1.1.3.5.Bilgi Yönetiminin Alt Boyutları.....	23
1.1.3.5.1.Bilginin Edinilmesi.....	23

1.1.3.5.2.Bilginin Paylaşımı.....	27
1.1.3.5.3.Bilginin Kullanımı.....	30
1.1.3.5.4.Bilginin Depolanması.....	33
1.1.4.Eğitim Kurumlarında Bilgi Yönetimi.....	34
1.2.İlgili Araştırmalar.....	37
1.3.Problem Cümlesi.....	42
1.4.Alt Problemler.....	42
1.5.Sınırlılıklar.....	43
1.6.Araştırmanın Önemi.....	44
1.7.Tanımlar.....	45

2. BÖLÜM

YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Modeli.....	46
2.2.Evren ve Örneklem.....	46
2.3.Veritoplama Aracı.....	49
2.4.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	51

3. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

3.1.Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Kendi Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlar.....	54
3.1.1.Yöneticilerin Bilgi Yönetimine İlişkin Görüşleri.....	56
3.1.2.Yöneticilerin Yönetimsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri.....	56
3.1.3.Yöneticilerin Eğitsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri.....	60
3.2.Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlar.....	64
3.2.1.Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	66

3.2.2.Yöneticilerin Yönetimsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına Ait Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	66
3.2.3. Yöneticilerin Eğitsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına Ait Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	69
3.3.Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görüşleri Arasındaki Betimsel Farklara Ait Bulgular ve Yorumlar.....	72

4. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

4.1.Sonuçlar.....	74
4.1.1.Anadolu ve Meslek Lisesi Yöneticilerinin Kendi Görüşlerine Göre Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarındaki Yeterliklerine Ait Sonuçlar.....	74
4.1.2. Anadolu ve Meslek Lisesi Yöneticilerinin Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarındaki Yeterliklerine Ait Sonuçlar.....	75
4.1.3.Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarındaki Yeterliklerinin Kendi Görüşleri ve Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki Betimsel Farklara Ait Sonuçlar.....	77
4.2.Öneriler.....	77
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	88
EK 1: Ölçek Kullanımı İçin İzin Belgesi.....	89
EK 2: Bilgi Yönetimi Ölçeği Faktör Dağılımı.....	90
EK 3: Veri Toplama Aracı (Yöneticiler İçin).....	94
EK 4: Ek Veri Toplama Aracı (Öğretmenler İçin).....	100
EK 5: Araştırma İzni.....	106
EK 6: Meslek Liselerinde Uygulanan ve İşlenen Ölçek Sayısı.....	107
EK 7: Anadolu Liselerinde Uygulanan ve İşlenen Ölçek Sayısı.....	108

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırma Evreni.....	47
Tablo 2: Örneklem Büyüklükleri.....	47
Tablo 3: Araştırma Örnekleme.....	48
Tablo 4: Bilgi Yönetimi Yönetimsel Alt Boyutlarla İlgili Madde Faktör Yükleri.....	49
Tablo 5: Bilgi Yönetimi Eğitsel Alt Boyutlarla İlgili Madde Faktör Yükleri.....	49
Tablo 6: Bilgi Yönetimi Yönetimsel Alt Boyutları ve Boyutlarla İlgili Alfa (α) Güvenirlilik Katsayıları.....	50
Tablo 7: Bilgi Yönetimi Eğitsel Alt Boyutları ve Boyutlarla İlgili Alfa (α) Güvenirlilik Katsayıları.....	51
Tablo 8: Yönetici Anketi Toplam Puan Dağılımları.....	52
Tablo 9: Öğretmen Anketi Toplam Puan Dağılımları.....	52
Tablo 10: Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı.....	53
Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetiminin Alt Boyutlarındaki Yeterliliklerine İlişkin Kendi Görüşleri.....	55
Tablo12: Yöneticilerin Yönetimsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Kendilerinin Görüşleri.....	57
Tablo 13: Yöneticilerin Eğitsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Kendilerinin Görüşleri.....	60
Tablo14: Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetiminin Alt Boyutlarındaki Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri.....	65
Tablo 15: Yöneticilerin Yönetimsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına Ait Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	66
Tablo 16: Yöneticilerin Eğitsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarında Öğretmen Görüşlerine Göre Yeterlilik Düzeyleri.....	70

Tablo 17:Yönetici ve Öğretmenlerin Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Ortalamaları.....	73
---	----

1.BÖLÜM

GİRİŞ

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

1.1.PROBLEM DURUMU

1.1.1.Bilgi Kavramı

Türkçe’de bilgi kavramı pek çok farklı kavramla karıştırılarak kullanılmaktadır. Örneğin İngilizce’den dilimize geçen ‘data’ ya da ‘enformasyon’ kavramları bilgi sözcüğünün yerine rahatlıkla kullanılmaktadır. Aslında bu kelimeler anlamsal düzeyde birbirinden farklı kavramlara karşılık gelmektedirler.

Genel olarak veri “ham gerçekler” olarak ifade edilmektedir(Bhatt, 2001, s. 169).Bir başka ifade ile veri “olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekler” dir(Davenport ve Prusak, 2001, s. 22).

Veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir. Modern kurumlarda veri, teknolojik sistemlerde saklanır. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir. Verilerin çoğu kez bir anlamı içeriği yoktur, bilgiye ulaşmak için başlangıç noktası olarak da adlandırılabilir. Bilgiyi oluşturan en küçük parçadır ve enformasyonun yapı taşıdır (Barutçugil, 2002, s. 57).

Tüm örgütlerin enformasyon üretebilmesi için veriye ihtiyacı vardır. Örgütlerin ihtiyaçları olan veri sayısını ve türünü belirlemeleri gerekmektedir. Bu sayede veriler, örgütün ihtiyacı olan enformasyonun yorumlanmasını ve bilgiye dönüştürülmesini sağlar.

Enformasyon, düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenleme başkaları tarafından yapılmıştır. Yalnızca ilgili kişi için anlam taşımaktadır. Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda

olduğu gibi enformasyonun aktarılması için bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir(Barutçugil, 2002, s .57).

Veriden farklı olarak enformasyonun bir anlamı ve amacı vardır. Bir amaca yönelik olarak organize edilmiş enformasyonun, alıcısını biçimlendirme potansiyeline sahip olmasının yanı sıra kendisinin de bir biçimi vardır. Veriler, çeşitli yollarla değer ekleyerek enformasyona dönüşür. Bilgisayarlar verileri enformasyona çevirmede yardımcı olabilir. Fakat verileri amaca yönlendirme ve ona bir anlam kazandırma işi ancak insan zihni ile yapılabilir (Zaim, 2005, s. 69).

Verileri enformasyona çevirmek için kullanılan bazı yöntemler şunlardır:

Amaca yönelik olma: Veriler belirli bir amaca yönelik olarak toplanabilir.

Sınıflandırma: Veriler analize uygun biçimde ve temel bileşenlerine ayrılarak sınıflandırılabilir.

Hesaplama: Veriler matematiksel veya istatistiksel olarak analiz edilebilir.

Düzeltilme: Veriler hatalardan arındırılabilir.

Özetleme: Veriler kısa ve öz görünecek şekilde özetlenebilir.(Davenport ve Prusak, 2001, s. 24-26)

Enformasyon olay ve nesnelere yorumlamak için bir bakış açısı kazandırır ve bilgi oluşturmak için gerekli bir öğedir. Enformasyon iletilerden ya da bilenlerden elde edilir. Enformasyon, uydular, e-posta, telefon gibi altyapısı ve fiziksel varlığı olan şebeke yardımıyla iletiildiği gibi örgüt içindeki sosyal iletişim ağları ile de iletilebilir.

Türkçe sözlükte bilgi sözcüğü başlıca, öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen gerçek, malumat, vukuf; (bilişimde) kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca felsefede bilgi; genel olarak ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler, malumat; insan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü olarak da açıklanmaktadır (TDK, 2013).

Bilgiyi, “düzenlenmiş veri” olarak tanımlamak mümkündür. Bilgi veriden çok daha fazla bir içeriğe sahiptir ve yazılı, sözlü ya da görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi bilginin aktarılması için bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir. Bilgi, mesajı alan

kişinin algılamasının değişmesini veya yargısını etkilemeyi hedefler (Barutçugil, 2002, s.57).

Geçmişten günümüze kadar farklı dinlerin, felsefenin ve pozitif bilimlerin ilgilendiği bir kavram olan bilgi ile ilgili çok fazla farklı tanımlar ilgili alan yazında yer almaktadır. 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 geçmiştir. Bu bakımdan bilginin tanımı yapılırken, bu tanım bilginin ne olduğunu açıkladığı gibi onu benzer kavramlardan farklı kılan özellikleri de içermelidir Terim olarak bilgi pek çok bilim dalında ele alınmakta ve farklı şekillerde ifade edilmektedir. Mesela felsefe ve psikolojide ele alınan sekliyle bilgi, bir önermenin doğru olduğunu ya da olabileceğini bilme olarak tanımlanırken, sosyal bilimlerde toplumsal etkileşimin bir ürünü ya da ögesi olarak ele alınmaktadır (Zaim, 2005, s.66).

Bilgi kavramı, veri ve enformasyona göre daha karışık bir kavramdır ve “deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonun akışkan bir karması” olarak da tanımlanabilir. Bilgi enformasyon parçaları arasında kurulan anlamlı ve yararlı ilişkidir (Barutçugil, 2002, s.58). Birey çevresinde gelişen olaylar ve nesnelere hakkında bilgi sahibi değil ise, bunları kontrol edemez, özellikleri hakkında bir yargıya varamaz. Birey bulunduğu çevre gereği kendisini etkileyen varlık, nesne ve olaylar hakkında ne derecede bilgiye sahip ise kendini o oranda güvende hisseder (Celep, 2003, s.9). Bilgi, karar verme, planlama, kıyaslama, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak teşkil oluşturacak eylemlerin temelini teşkil eder (Çapar, 2003, s.423).

Bazı araştırmacılar modern zamanda en büyük değişimlerden birinin bilginin tanımında meydana gelen değişim olduğunu ifade etmektedirler. Önceleri bilgi, insanın kendini tanıması şeklinde ele alınıp, var olmaya yönelik bir kavram olarak görülürken günümüzde eyleme yönelik bir anlam taşımaktadır. Bunun için günümüzde bilgiden kastedilen, eylemde etkili olan, sonuçlara odaklanmış enformasyondur. Drucker’a (1995) göre bilginin anlamında meydana gelen söz konusu değişimin ilk ve en önemli aşamasını sanayi devrimi oluşturmakta ve bu aşamada bilgi aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmaktadır. İkinci aşamada bilgi, işlere uygulanmakta ve üretkenlik devrimini hazırlamaktadır.

Yönetim bilimi alan yazınında bilgi, genellikle veri ve enformasyon kavramlarıyla açıklanmaktadır. Bilgi veri ya da enformasyon değildir. Fakat 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. Genel olarak bakılacak olunursa bilgi “insan zihninin fikirlere, kurallara, süreçlere ve enformasyona, uygun biçimde anlam kazandırmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle bilgi geçmişle bağlantılı bir öğrenme sürecine dayanan, evrensel, objektif, enformasyonun biçimlendirilmiş ve işlenmiş bir sonucu olan, transfer edilebilen ve problem çözmeye yönelik bir kavram olarak ele alınmaktadır (Zaim, 2005, s.67-70).

Bilgi, çoğu kez geniş bir yelpazede karşımıza çıkar ve farklı nitelikleri olan unsurların birbirleriyle bağlantıları ile birlikte tanımlanmasını gerektirir. Bu ayrımlar yapılmadığında birbiri yerine kullanılan kavramlar yanlış anlamlara ve farklı yorumlamalara neden olabilir (Barutçugil, 2002, s.57). Dolayısıyla bilgi yapısının doğru olarak değerlendirilebilmesi; birbirinden farklı anlamlar taşıyan veri, enformasyon, bilgi ve bilgeliğin bilinmesine ve bunların oluşturduğu bilme bütününe ne olduğunun iyice anlaşılmasına bağlıdır. Bilginin hangi süreçlerden geçerek gerçek halini aldığını açıklayabilmek için bilginin hiyerarşisine göz atmak gerekir.

Veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik olarak adlandırılan bilgi spektrumunun basamakları, genellikle bir piramitle gösterilen bilme bütünü içinde, birbirini izleyen aşamalar halinde yer almaktadır. Buna göre enformasyonun verilerden, bilginin enformasyondan, bilgeliğin ise bilgiden türetildiği anlaşılmaktadır. Bilgi hiyerarşisinin arasındaki farklar söz konusu olduğunda, altı çizilmesi gereken en önemli konulardan biri, bir birey için bilgi olanın, bir başkası için hâlâ enformasyon özelliği taşıyabilmesidir; enformasyon henüz birey tarafından yorumlanıp özümsememiş, dolayısıyla bilgi olarak beyine yerleştirilmemiştir. Bundan ötürü bu konuda asıl vurgulanması gereken ise, enformasyon ile bilgi arasındaki farkın, bilgi yönetimi kavram ve felsefesinin özünü oluşturduğudur (Alkan, 2007, s.177).

1.1.2.Bilginin Sınıflandırılması

1.1.2.1.Açık Bilgi

Açık bilgi biçimsel bir formda olması ya da biçimsel bir forma dönüşebilir olma kabiliyetinden dolayı kolayca belirlenebilen, tanımlanabilen ve genel olarak kabul edilen bilgidir. Açık bilgi türleri mantıksal ifadeler, teknik özellikler, şartnameler, kılavuzlar vb. gibi objektif bilgi arz eden çeşitli formlarda bulunabilir. Açık bilgi paylaşılabilen ve ulaşması kolay bilgilerdir. Organizasyon içerisindeki herkes bu tür bilgilere rahatlıkla ulaşabilir ve kullanabilir. Genelde sır niteliği taşımayan herkesçe bilinen genel bilgilerdir (Türk, 2003, s.54). Açık bilgi basit yazılım kodu ve piyasa verisi gibi kodlaştırılması mümkün bilgidir. Bir şirketin çalışanları işlerini yürütürken açık bilgiye dayandığında, insandan belge yaklaşımı en makul yoldur.(Hansen, Nohria ve Tierney, 2001, s.88). Gandhi'ye (2004) göre bilgi yönetiminde temel amaç, bir örgütteki açık ve örtülü bilgiyi kullanabilmektir. Örgütler, açık bilgiyi gerçekleştirmek için; bilgiyi üretmeli, elde etmeli, organize etmeli, kodlamalı, yaymalı ve problem çözme aşamasında analiz yapabilmesi için bilgiyi kullanmalıdır.

Leonard ve Sensiper (1998)'e göre açık bilgi; formal ve sistematik bir yapıya sahip, kelimelerle, matematiksel formüllerle sayılarla kolayca ifade edilebilen, ulaşılabilen ve aktarılabilen bilgi türüdür. Örgütün enformasyon katmanında ve dokümanlarında saklanır (s.113). Kişiyeye özgü değildir ve sahibinden bağımsızdır. Açık bilgi kayıtlıdır bu nedenle işgörenlerin işten ayrılmalarıyla azalmaz (Yeniçeri ve İnce, 2005, s.38).

1.1.2.2. Kapalı Bilgi

Aynı zamanda örtülü bilgi olarak da bilinmektedirler. Açık bilgilerin tam tersine buz dağının altında yer alan bilgilerdir. Çalışanların hafızasında, davranışlarında ve algılamalarında yerleşmiştir. Açıklanamayan bir özellikleri vardır. Örtülü bilgi, yazılı iletişim yolları, röportajlar ve sözlü tarih ile açık bilgiye dönüştürülebilir. Örgütler, yüz yüze etkileşimi, sözlü iletişim diyalogları başkasına verilen eğitimi, interaktif problem çözme, şebekeleştirmeyi, yetiştirmeyi, kılavuzluk yapmayı, eğitmeyi ve profesyonel gelişim imkânlarını örtülü bilgiye transfer etmek için bilgi toplulukları ya da uygulama toplulukları oluşturabilirler. Geleneksel referans çevresinde örtülü bilgi, bilgi

toplulukları veya uygulama toplulukları aracılığıyla genellikle transfer edilir (Gandi, 2004). Elde etmek uzun süre tecrübe ve bilgi birikimi gerektirir. Ulaşılması zor olan ve uzun süre çıraklık gerektiren bu tür bilgiler kapalı bilgilerdir (Tutar, 2006, s.78-84).

1.1.3.Bilgi Yönetimi

Yönetimin insanlığın başlangıcıyla doğduğu söylenebilir. Ancak yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılda gerçekleşmiştir. Bir bilim dalı haline gelmesi, çeşitli aşamalarla olmuştur. Bir başka ifadeyle yönetim olayı çok eski olmakla birlikte, yönetim biliminin gelişmesi yenidir (Eren, 2009, s.3).

Yönetim, birbiriyle iç içe geçmiş süreçler toplamıdır. Örgütsel amaçlara etkili olarak ulaşmak isteyen bir yönetici, yönetim süreçlerinde başarılı olmak zorundadır. Bu başarı, yöneticilerin bilgi gereksinimlerinin karşılanma derecelerine bağlıdır. Çünkü her yönetim süreci karar almayı içerir ve karar süreci amaca uygun, doğru, tam, yeni, güvenilir, zamanında, doğru kanaldan, yeterli, anlaşılır ve uygun maliyetteki bilgi ile desteklenmelidir. Bir örgütün iletişim ve etkileşim kanallarının kendinden beklenenleri yerine getirmesi için gerekli olan bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması ve karar birimlerinin kullanımına sunulması önem kazanmaktadır (Çınar, 2002,s.13-14).

Bilgi Yönetimi kavramı, son yıllarda özellikle yönetim alanında üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konuların basında gelmektedir. İleri teknoloji uzmanlarından gelecek bilimcilere, yöneticilerden eğitimcilere farklı disiplinlerden pek çok uzmanın ortak ilgi alanına giren bilgi yönetimi konusunda geniş bir alan yazının 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, s.78).

Bilgi yönetimi var olan bilgiler üzerine kurulmuş olan örgütsel etkinliklerin gelişmesi için bilgi, haber ve deneyimin (bilgiyi elde etme, ulaşma, depolama, yararlanma ve kullanıma sunma) yönetilmesidir (Martin, 2000,s. 22). Çapar'a (2007, s.117) göre ise bilgi yönetimi; yenileşmesi küresel rekabet ortamında yer alması ve gereğince verimli çalışabilmesi için bir organizasyonun entelektüel sermayesini oluşturma, yapılandırma, paylaşma ve kullanılmasını sağlamak üzere gerekli resmi ve gayri resmi, teknolojik ve

sosyal iletişim sistemini kurmakla yükümlü, disiplinler arası bir yönetim modelidir. Yapılan bu tanımdan bilgi yönetimi sisteminin en önemli görevinin bilgi paylaşımı olduğu açıkça bellidir. Yani bilgi yönetim sistemi, aynı zamanda bir iletişim sistemidir.

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 örgütsel süreçleri ifade etmektedir (Barutçugil, 2002, s.55).

Bhatt ise bilgi yönetiminin “bilginin üretilmesi, doğrulanması, sunulması, dağıtılması ve uygulanmasının” anlaşıldığını ve bu beş aşamanın organizasyona ait temel yeteneklerin inşası, inşa edilen yeteneğin sürdürülmesi ve yenilenmesi için, bilgiyi öğrenme, yansıtma, unutma ve yeniden öğrenme sürecini içerdiğini belirtmektedir (Bhatt, 2001, s.71).

Bilgi yönetimi, bir örgütün misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak, aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyetidir. Örgütsel bilginin kayıtlı hale getirilmesi, örgüt içinde gerekli yerlere iletilmesi ve bir sonraki çalışanlara devredilmesi, yapılan çalışmaların yinelenmesini önleyeceği gibi atılacak adımlarda hata oranının azalmasını da sağlayacaktır. Bilgi yönetimi ile örgütün zihinsel birikimi, başarı ya da başarısızlıkta belirleyici rol oynayan ve günlük kararları alan bilgi çalışanlarına aktarılır. Bu nedenle bilgi yönetimi, bilgi çalışanlarını örgütsel bilgi tabanına bağlayarak birbirinin yerini alabilecek bileşenlere dönüştürmeyi ve dolayısıyla çalışanları başarılı oldukları alanlara yönlentmeyi de hedeflemektedir. Bu açıdan bakıldığında ise bilgi yönetimi, çalışanlara fırsat ve rekabet ortamı sağlayarak örgütün başarısına ivme kazandıracak bir sistemdir (Odabaş, 2003, s.360).

Drucker’e (1995) göre, temel ekonomik kaynağın artık sermaye olmadığı, onun yerini bilginin alacağı bilgi toplumuna doğru ilerlemekteyiz. Bu bakış açısı bilgiyi, insan sistemlerinin ve toplumsal sistemlerin dışında tutan, bağımsız bir varlığa sahip bir kaynak olarak göstermektedir. Drucker, bilgiyi sermaye olarak ele alır ve bu nedenle bilgili sermaye kavramını kullanır. Bu tür bir sermaye, örgütün maddesel olmayan değerlerini içeriyormuş gibi algılanır ve is gören becerileri, enformasyon, patentler,

sahiplik hakkı, marka, araştırma ve geliştirme fırsatları veri tabanları gibi değerlerin yenilikçi kullanımını içerir (Celep, 2003, s.57).

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız örgüt verilerini ve bireysel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlayıp örgütün pozitif iş sonuçları elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir (Keskin ve Kalkan, 2005, s.182).

Bilginin en etkin kullanımı ve yönetimi, edimi arttırmayı sağlamada, sorun çözmede, karar vermede ve örgütlerin öğrenmesini sağlamada son derecede önemlidir (Celep, 2003, 21). Geçtiğimiz birkaç asırdır, endüstrileşmiş ekonomiler, toplumların gelişmesinde önemli yer tutmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak da enformasyon teknolojilerinin (IT) yapısı da değişmiştir. Enformasyon teknolojileri, eskiden yalnızca doğal kaynakların kullanımına yönelik bilgi altyapısına sahipken, günümüzde zihni değerlerin nasıl kullanılacağı ve yaratıcılığın nasıl ortaya konulacağına yönelik bilgi yapısını da içermektedir. Bu durum, örgüt edimini arttırmak için yöneticilerin “bilgi”yi yeniden değerlendirmesini ve bu bilgiyi nasıl daha iyi kullanacaklarını, elde tutacaklarını ve yayacaklarını bilmelerini gerekli kılmıştır. Bilgi ve yönetimi örgütsel edim ve strateji ile ilişkilendirilmiştir. Bilgi yönetimi disiplini on yıldan daha az bir süredir varlık göstermektedir. Karl Wiig bu konuya dikkat çeken en önemli kişilerden birisidir ve büyük olasılıkla bu kavramı “The Coming of the New Organizations” (1988)’de önemli hale getirmiştir. Karl Wiig, “Tüm bu değişimlerin ardında enformasyon teknolojisi bulunmaktadır” demiştir. Karl Wiig, henüz yeni ortaya çıkmakta olan enformasyona dayalı örgütün, veriyi enformasyona ve daha sonra bilgiye dönüştürmeyi bilmesi gerektiğini belirtmektedir (Akt: Celep, 2003, s.22-23).

Bilgi yönetimi, bilinçli bir uygulama olarak, henüz çok yeni olduğundan, yöneticiler rehber olarak kullanabilecekleri başarılı modellerden yoksundurlar. Son zamanlarda, bilgi yönetimi, yapay zeka, bilgiye dayalı sistemler, donanım mühendisliği, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranıştan ödünç alınan kavramların karışımının dışında bir gelişim göstermiştir. Geçmiş yıllarda, örgüt yöneticileri, enformasyon toplama ve bilgi tabanları üzerinde odaklanmaktaydılar. Fakat şimdi enformasyon

teknolojisindeki hızlı gelişmeler aracılığıyla yeni yeterlik alanları ortaya çıkmıştır (Celep, 2003, s.32).

Örgütler için ise bilgi; müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında sahip olunan enformasyondur. Elde edilen enformasyonun, stratejilere dönüştürülmesi, verimlilik/yenilik/yaratıcılık ve rekabet süreçlerinde kullanılması bilgiyi karşımıza çıkarır. Bu bağlamda organizasyonlar için bilgi:

- Doğru karar vermede,
- Geleceğe yönelik tahminlerde bulunmada,
- Sağlıklı bir iletişimin gerçekleştirilmesinde,
- Standart bir ürün/hizmet gerçekleştirmede,
- Var olan problemlerin çözümlenmesinde ve olabilecek problemlere çözüm bulunmasında kullanılan bir araçtır (Atılğan, 2009,s. 202).

Her örgüt bilgiyi yönetir. Günümüzün rekabetçi ortamında başarı ile başarısızlık arasındaki fark, örgütün bilgisini pazarda ne kadar iyi yönetip arttırabildiğindedir. (Koza, 2008, s.93).

Bilgi yönetimi, geleneksel anlamda düşünüldüğünde yüzyıllardır bilinen ve uygulanan bir süreçtir. Eski çağların bilge kişileri, bilgiyi aktarmak için hikâyeler kullanıyorlardı. Üniversiteler 12. yüzyıldan bu yana varlıklarını sürdürmektedir. Eski uygarlıkların çoğunda önemli olaylar kayıtlara geçirilmiş, kitaplar yazılmış ve kütüphaneler oluşturulmuştur. Bu herkesin uyguladığı olağan bilgi yönetimidir. Ancak olağanüstü bilgi yönetimi ise iletişime ve birlikte çalışmaya büyük kolaylık getiren yeni teknolojilerin geliştirilmesiyle son yıllarda gündeme gelmiştir (Barutçugil, 2002, s.49).

1.1.3.1.Bilgi Yönetiminin Amacı ve Önemi

Zaim'e (2005, s.140) göre organizasyonların bilgi yönetiminden beklenen sonuçları alabilmesi için yalnızca organizasyon şemasının değişmesi yeterli değildir. Aynı zamanda roller, sorumluluklar, performans ölçüleri, teşvik ve ödüllendirme prensipleri, yönetim biçimleri ve takım çatıları vb. gibi organizasyonun elemanlarının tümünün

yeniden gözden geçirilmesi gerektirmektedir. Tüm kritik süreç ve operasyonların değişiminin bilgi teknolojilerinin değişimini de kapsamasına önem verilmelidir.

Bilgiyi benimseyen ve yoğun bir biçimde işleyen organizasyonlar, karşılaştıkları bilgi bombardımanının üstesinden tek başına veri veya enformasyon yönetimi ile gelememişlerdir. Daha nitelikli, yerinde ve kullanılabilir bilgiye ihtiyaç duyulması, bunun karşılığında enformasyon yönetiminin organizasyonlara katma değer sağladığının anlaşılması sonucu bilgi yönetimi ortaya çıkmıştır (Çapar, 2003, s.421).

Enformasyona dayalı organizasyon olma sürecinin temel amacı; bireyin ve organizasyonun bilinçli yetkinlik düzeyine ulaşmasını sağlamak ve aynı zamanda düzenli ve açık olarak bilgi paylaşımını kolaylaştıracak bir ortam yaratmaktır. Bu modelde bilgi, gücün temel kaynağı haline gelmiş ve bu bilgi, geleneksel organizasyonların aksine enformasyona dayalı organizasyon kapsamında hemen herkese eşit bir şekilde dağıtılmış, çalışanlar daha iyi bilgilendirilmeye başlanmıştır (Barutçugil, 2002, s.39).

Bireysel bilgi örgütsel bilgi tabanının geliştirilmesi için gereklidir. Fakat örgütsel bilgi, bireysel bilginin basit bir toplamı değildir. Örgütsel bilgi; teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşim kalıpları aracılığı ile oluşturulur. Bu etkileşimler, örgütün kendine özgü geçmişi ve kültürü tarafından şekillendirildiğinden, örgütsel bilgi, diğer örgütler tarafından kolaylıkla taklit edilemez. Örneğin, kırsal bölgedeki bir ilköğretim okulunda görev yapan öğretmen ile şehir merkezindeki bir ilköğretim okulunda görev yapan bir öğretmenin bilgiyi işleme teknikleri farklı olacaktır. Kırsal bölgede görev yapan öğretmen yansıtıcıyı sadece yazıları göstermek amacıyla kullanırken, şehir merkezindeki okulda görev yapan öğretmen grafikleri, resimleri göstermek ve öğrencilerin resimler üzerinde uygulama yapmaları için de kullanacaktır. Örgüt yönetimi, bilgi yönetimini örgütte bir öncelik haline getirme konusunda ciddi ise, teknolojik ve toplumsal taraflar arasındaki dengeyi analiz etmesi ve yeniden ele alması gerekecektir. İnsanlar ya da teknolojiler üzerinde gereğinden fazla odaklanma yeterli değildir. Örgüt yönetimi, daha çok teknolojiler, insanlar ve insanların bu teknolojileri kullanırken yararlandıkları teknikler arasındaki etkileşim kalıplarını yeniden incelemelidir (Celep, 2003, s.78).

Bilgi yönetiminin temeli insandır. İnsanlar bilgi, yeni fikirler ve yeni ürünleri yaratır ve tamamen iş süreçlerini oluşturan bağlantıları kurarlar. Maalesef insanlar işten ayrıldıklarında dâhili, harici, biçimsel ve biçimsel olmayan bağlantıları da dâhil olmak üzere bilgilerini de beraberinde götürürler (Yeniçeri ve İnce, 2005, s.67).

Zaim bilgi yönetiminin amacını “Bilgi yönetimi çalışmaları 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 yönetimin temel amaçlarından biri organizasyonun sahip olduğu entelektüel sermayenin en iyi şekilde değerlendirmek, bilgi varlıklarını en etkili biçimde kullanarak bunlardan en yüksek verimi elde etmektir.” şeklinde ifade etmektedir. İşletmeler açısından çalışma saatlerini arttırmadan müşteriye daha fazla değer sunabilmek, çözümlere daha fazla entelektüel sermaye katabilmek ve organizasyon içinde herkesin bilgiyi paylaşmaya hevesli olduğu bir ortamı oluşturmak bilgi yönetiminin başlıca hedefleri arasında yer alır. Ancak uygulamada bilgi yönetiminin amacı ve hedefleri firmadan firmaya değişebilmektedir. Sistemik biçimde bilgi yönetimini uygulayan firmaların önemli bir çoğunluğu ise bilgi-veri depoları oluşturmakla başlamaktadır. Bu tür bilgi yönetimi uygulamalarının başlıca iki amacı vardır. Bunlar, organizasyon bünyesindeki bilgiyi saklayarak yeniden kullanabilmek ve bilgiye herkesin ulaşabileceği bir zemini oluşturarak bilginin organizasyon içinde yayılmasını sağlamaktır (Zaim, 2005, s.93-95).

Bilgi yönetimi, örgütlerin sahip oldukları beceri ve yetenekler ile tecrübeleri yoluyla elde ettikleri ortak akıl ve bilgileri tanımlamak ve işlemektir. Bu nedenle bilgi yönetiminin ana hedefleri, örgütlerin yaşama kabiliyetini ve genel olarak başarısını sağlama almak için örgütlerin mümkün olduğunca akıllıca hareket etmelerini sağlamak ve bu yapılamıyorsa, bilgi varlıklarının değerini azamileştirmektir (Wiig, 1997, s.8). Bu amaçlara ulaşabilmek için ileri örgütler bilgi varlıklarını en etkin bir şekilde inşa eder, aktarır, organize eder, depolar ve kullanırlar.

Bilgi yönetiminin amacı, kendisini oluşturan her bir parçanın toplamından daha güçlü ve değerli, rakiplerinden daha rekabetçi bir örgüt oluşturmak için çalışanlarının uzmanlıklarını ve özgün bilgilerini ölçebilen, depolayan, kullanan ve ticarileştirebilen bir “öğrenen örgüt” yaratmaktır (Aktan ve Vural, 2004, s.1-30).

Organizasyonlar için bilgi yönetimi, çeşitli amaçları yerine getirebilmek için vardır. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Çapar, 2003, s.422-423):

- Organizasyon içerisinde yeni bilginin üretilmesi,
- Dış kaynaklardaki değerli bilginin organizasyona kazandırılması,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması,
- Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (yani mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunulması,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırması (daha makro düzeyde),
- Organizasyonun birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka organizasyonlardaki benzer birimlerin, birimler arası transferinin gerçekleştirilmesi,
- Örgütsel bilginin değerlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilginin yönetimi sayesinde ölçülmesidir.

Bu anlamda bilgi yönetiminin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özgener, 2002,s.485).

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- Daha hızlı iyileştirmeyi sağlamak,
- Doğru bilginin doğru insanlara doğru zamanda ulaşmasını sağlamak,
- Hızlandırılmış transformasyona imkân sağlamak.

1.1.3.2.Bilgi Yönetimi Modelleri

Alan yazın incelendiğinde görülecektir ki geliştirilen bilgi yönetimi modelleri; tanımlayıcı yapılar olarak bilginin türleri üzerinde odaklanarak, bilgi yönetimini karakterize ederek, bilgi yönetimine yönelik yönlendirici açılımlar sunmaktadır. Bu modeller, bilgi yönetimi prosedürlerinin daha doğru olarak yerine getirilmesi konusunda ve bilgi yönetiminin sürdürülmesini sağlamada metodolojiler ortaya koymaktadır. Bilgi yönetimi modelleri bilginin etkinliği kapsamında organizasyon yapısı, kültür, teknoloji, insan kaynağı ve yönetsel süreçleri birbirleriyle uyumlaştırarak hedeflenen bilgi değerini sağlamaya yöneliktir.

Polanyi, bilgiyi örtük bilgi ve açık bilgi olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır. Örtük bilgi, sözcüklere aktarılamayan ve sezgilere dayanan, kişisel, içeriğe özel ve iletilmesi zor olan bilgidir. Açık bilgi ise açıklanabilen ve bireylerin bilincinde oldukları, biçimsel ve sistematik iletişim yoluyla ve dilin yardımıyla kolaylıkla bir bireyden diğerine aktarılabilen bilgidir. Nonaka, bilginin örtük ve açık bilgi arasındaki karşılıklı ilişki ile yaratıldığı düşüncesinden hareketle örgütsel bilginin yaratılmasına olanak veren bilgi sarmalı kavramını ortaya atmıştır. Buna göre örtük ve açık bilgi arasındaki ayrım bilgi yaratılması konusunda dört temel durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlar; sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirmedir. Ayrıca bu modelde Nonaka ve Takeuchi, bilginin yaratılması ile ilgili çalışmalarının temelini oluşturan iki boyut belirlemişlerdir. Bunlar Epistemolojik Boyut (Bilgi Bilimi) ve Ontolojik Boyut (Varlık Bilimi) tur. Ontolojik boyutta bilginin yaratılması ile ilgili düzeyler, temelde bilginin yalnızca insanlar tarafından yaratılabileceği görüşünü desteklemektedir. Yeni bilgi daima insanla (bireyle) başlamaktadır. Ancak insanlar tarafından üretilen bu bilginin organizasyon içinde çeşitli düzeylerde, düzeyler arası sınırları ve organizasyonlar arasında, organizasyonun dış çevresi ile olan sınırlarını aşarak yayılabileceği belirtilmektedir. Bu modelde yaratılan bilgi, organizasyon ağının bir parçası haline gelerek kristalleşmektedir. Bu şekilde bilgi, örgütsel bilgi olmaktadır (Akt:Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2002, s.472-473).

Leif Edvinsson Entelektüel Sermaye Modeli bir organizasyonun varlıklarını düzenlemek için bir şemadır. Değer yaratımı için dört temel entelektüel sermayenin dört bileşeni ve onların etkileşimini tanımlar: insan sermayesi, yapısal sermaye, iş varlıkları ve entelektüel özellikler. Bu model değer yaratma üzerine kuruludur. Değer yaratmak için iki temel kaynak önerilmektedir. Birincisi organizasyonun insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen yenilikler, ikincisi yeniliklerin ticari hale gelmesini sağlayan ürünler ve servislerdir (Ağır, 2005, s.98).

Ağ modelinde bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve transferi üzerine odaklanmaktadır. Bilgi yönetiminin ağ organizasyonlarına uygulanış biçimi, karşılıklı yatay unsurlardan oluşmaktadır. Bu modelde iletişim karşılıklı olarak, kaynaklar ise bağımsız bir şekilde hareket etmektedir. Ağ modeline göre organizasyonun yeni uygulamalar seçmesi ve bu uygulamalara uyum sağlayabilmesi için, bilginin elde edilmesi ve paylaşımı düşüncesi

örgütsel öğrenmesinin temel anahtarı olarak görülmektedir. Bu modele göre, bireyler ekonomik davranışlarının yanı sıra sosyal davranışlara da sahiptir. Bu nedenle, bireylerin davranışları, içerisinde buldukları ilişkiler ağı tarafından etkilenmekte ve dolayısıyla bilginin sosyalleşmesi gerçekleşmektedir (Kılıç, 2006, s.62).

Michael Earl'ün Bilgi Sınıflandırması Modeline göre organizasyonların bilgi yaratmak, bilgiyi depolamak ve bilgi varlıklarını artırmak suretiyle kendi kendilerine fayda sağlayabilmeleri için dört işlevi (buluşçuluk, denetleme, sosyalleşme ve deneyim) yerine getirmeleri gerekmektedir (Ağır, 2005, s.102).

Lee ve Kim Modelinde organizasyonlarda bilgi yönetimi uygulamalarını evrimsel bir akış ile ele alan Lee ve Kim, bilgi yönetiminin evrimini dört aşamalı olarak incelemektedirler: Başlangıç aşaması, yayılma aşaması, bütünleşme aşaması ve ağ aşaması. Organizasyon geliştirme yazınındaki çalışmaları temel alan bu model, başlangıç aşamasından ağ aşamasına doğru yönetsel amaç ve eylemlerin değişeceğini öngörmektedir. Buna göre bilgi yönetimi uygulamalarının amaçları, bilgi yönetiminde değişime hazırlık, değişimin yayılması ve değişimin içsel ve dışsal olarak uygulanması biçiminde gelişecektir (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2002, s.478).

1.1.3.3.Bilgi Yönetiminin Temel Bileşenleri

Bilginin üretilmesi ifadesi geniş bir içeriğe sahiptir. Organizasyon içerisinde yenilik meydana getirmek, farklı fikirlerin doğmasını sağlamak, mevcut ya da muhtemel sorunlarla mücadele etmek için ihtiyaç duyulan bilginin ortaya çıkartılmasıdır. Bir işletme açısından düşünüldüğünde ise mevcut mal ya da hizmetlerin daha iyi hale getirilmesi, müşteriye daha iyi hizmet sunulması, paydaşlar için daha tatmin edici sonuçların ortaya çıkması gibi unsurların sağlanması da bilgi üretimi ile doğrudan alakalıdır. Bilginin üretiminde bireysel açıdan bakıldığında, tecrübe, motivasyon, ilham gibi insani deneyimlerle organizasyon açısından süreçler, teknoloji, fiziki şartlar önemli bir role sahiptir (Bhatt, 2001, s.71).

Bilginin yönetiminde temel unsurlardan birisi teknolojidir. Teknoloji yeni bilginin yaratılmasında sosyal sermayeyi harekete geçirmek için gerekli yapısal boyutun kritik unsurlarından biridir. Teknoloji çok boyutlu olduğu için örgütler kritik bilgi ve iletişim

tiplerini destekleyen bir kapsamlı altyapı yatırımı yapılmalıdır. Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknoloji, iş istihbaratı, işbirliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, bilgi teknolojileri, fırsat yaratma, bilgi depolama, bilgi transferi ve güvenlik gibi konuları kapsar. Aynı zamanda teknoloji, insanların yüz yüze gelmeden kendileriyle birlikte hareket eden bilgiyi doğrudan paylaşması için araçlar sağlar. Teknolojiye bağlı olarak bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığından bilginin faydası ve etkinliği artacaktır (Barutçugil, 2002, s.78-83).

Bireysel açıdan tecrübe, motivasyon ve gayretin olması oldukça önemlidir. Çünkü bilgi insan tarafından üretilen bir olgudur. Organizasyon ait unsurlar bireylerin bu çabasını mümkün kılacak ya da kolaylaştıracak unsurlardır. Bilginin doğrulanması ise bazı yazarlar tarafından bilginin geçerliliği olarak da ifade edilmiştir. Tam olarak aynı anlama gelmese de böyle bir sınıflandırmada birlikte düşünülmesi çok mahzurlu değildir. Bilginin doğrulanması ile organizasyonun o bilgiye hangi ölçüde ihtiyaç duyduğu ve bu bilginin hangi ölçüde yansıtıldığı kast edilmektedir. Geçerli olmayan bilgi bir anlam ifade etmemektedir ve hem organizasyon hem de birey açısından olumsuz sonuçların meydana gelmesine sebep olabilmektedir. Bilginin doğruluğu ya da geçerliliğini teknik yöntemlerle test etmek mümkündür. Bu yöntemlerin kullanılması halinde elde edilen fayda yüksek seviyelerde olabilecektir. Bilgi de birçok varlık gibi eskiyen bir varlıktır. Bu durumda geçerliliğin ortadan kalkmasına neden olabilir. Daha yakın zamanda geçerli olup günümüzde anlam ifade etmeyen birçok bilgi örneğinin verilmesi mümkündür. Mevcut ya da üretilen bilginin test edilmek suretiyle yenilenmesi ya da güncellenmesi gerekebilir (Bhatt, 2001, s.71).

Bilginin taşınması ve dağıtılması da bir başka unsurdur. Bu çalışmaya alınan tanımların yanı sıra alınmayan tanımlarda da en çok vurgulanan kavramlardan birisi bilginin dağıtılmasıdır. Elde edilen ya da mevcut olan bilgi organizasyonun tümüne dağıtılması ve organizasyon içerisindeki süreçlere katkı sağlayan bir niteliğe kavuşturulması bilgi yönetimi için önemli bir husustur. Bilginin dağıtılması ise taşınmasını gerektirmektedir. Bu taşıma ve dağıtım işi teknolojilerin kullanımı ya da insanlar aracılığı ile gerçekleştirilebilir. Teknolojik olarak veri tabanları, bilgisayarlar, yazılım sistemleri ve intranet aklı ilk gelen bilgi dağıtıcılarıdır. Bilginin insan vasıtasıyla dağıtımını da birçok yolla gerçekleştirebilir (Bhatt, 2001, s.72).

Bilginin paylaşılması ile bilginin sunumu da birlikte açıklanabilir. Bilginin sunumu ile organizasyon çalışanları tarafından mevcut ya da elde edilen bilginin kullanıma hazır halde görüntülenebilmesi anlaşılmaktadır. Her organizasyonda farklı süreçler, farklı uygulamaların bulunması mümkündür. Bu nedenle bilgi farklı yerlere dağıtılmış, farklı biçimlerde bulunabilir. Organizasyon çalışanlarına bu bilginin takdimi bilginin sunumu anlamına gelmektedir. Bilginin paylaşılması ise ihtiyaç duyulan bilgilerin ihtiyaç duyan kişilere ulaştırılması anlaşılmaktadır. Bilginin dağıtımı, taşınması ya da sunumu dendiğinde bu işlevlerin teknik bir muhtevaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ama bilginin paylaşılması daha insani bir eylemdir. Bu noktada yine çeşitli vasıtalar kullanılsa da paylaşım deyince bireylerarası bilgi aktarımı söz konusu olmalıdır.

1.1.3.3.1.Teknoloji

Bilgi yönetimini etkileyen bir başka unsur da teknolojidir. Burada teknoloji ile ifade etmek istediğimiz, bilgi ve iletişim teknolojileridir (BIT). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin bilgi yönetimine katkısı ve etkisi varken teknoloji tek başına bilgi yönetimini tanımlayamamakta ama desteklemektedir. Bilgi yönetimi süreci, güçlü ve kullanımı kolay bir teknolojiyle olanaklı kılındığında oldukça iyi başarı göstermektedir.

Teknoloji, insanın maddi çevresini denetlemek ve değiştirmek amacıyla daha çok zaman kazanmak ve işlerini kolaylaştırmak için geliştirdiği araç-gereçler ile buna ilişkin bilgilerin tümüdür. Örgütler açısından teknoloji, bilgi ve iletişim akımlarını iyileştirmeyi ve örgüt içindeki işçi ve yöneticilerin karar alma, eşgüdüm ve işbirliği kapasitesini arttırmayı amaçlayan örgütsel değişiklik ve yeniliklere yol açan unsurlardan biridir. Bilgi teknolojisini ise, bilginin elde edilmesine, işlenip depolanmasına, korunmasına, paylaşılmasına, kullanılmasına yardımcı olan araçlar şeklinde tanımlanabilir. Teknolojinin bilgi yönetimindeki en değerli rolü bilgiye ulaşma olanaklarını daha geniş bir kitleye yayması ve bilgi aktarımının daha hızlı gerçekleşmesini sağlamasıdır. Teknoloji bilginin sıralanmasına ve hatta üretilmesine yardımcı olur (Davenport ve Prusak, 2000, s. 177).

Eğitim sistemlerinde, bilgi ve bilgi teknolojileri sayesinde okulların tasarlanıp, yönetilmesinde ve faaliyetlerinin sürdürülmesinde önemli katkılar sağlanmaktadır.

Özden'e (2008)'e göre bilgi toplumunun etkili olabilmesi için, okulların bilgi işçiliği yapan bir örgüt olması gerekmektedir. Teknoloji, bilgi yönetiminin yapısal boyutundaki kritik unsurlardan biridir. Teknoloji bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bunun yanı sıra teknoloji ile zaman ve maliyet tasarrufu sağlanır ki bu bilginin faydası ve etkinliğini artırmaktadır. Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknoloji; işbirliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, bilgi depolama, bilgi transferi ve güvenlik gibi konularda hız ve etkililik sağlar. Aynı zamanda teknoloji, insanlara yüz yüze gelmeden, bilginin doğrudan paylaşılması için araçlar sağlar. Bu nedenle örgütler, bilgi yönetimini gerçekleştirebilmek için, önemli bilgi ve iletişim türlerini destekleyen kapsamlı bir teknolojik altyapı yatırımı yapmak zorundadır (Demir, 2004, s.276-279).

Bilgi yönetimi açısından önemli bir yer tutan bilgi teknolojileri, son on yılda çok hızlı gelişme göstermiş ve büyük çaplı bilgisayar ağları, elektronik belgelerin kopyalarını uzak bir mekâna hızlı bir şekilde iletme imkânı tanımıştır. Böylece kâğıt kopyalara olan ihtiyaç belli oranda ortadan kalkmaktadır. Bugün nerede ise örgütlerin tümü işlemlerini elektronik ortamda yapar hale gelmiştir. İnternetteki web sayfaları, kurumsal politika ve işlevlerin dinamik bir şekilde ve kopyalarını saklamaya ihtiyaç duymadan kullanıcıların ulaşmasına imkân tanımaktadır. Belgeleri kâğıt kullanmadan üretip saklama, imha etme ve belge merkezine bir kopyasını gönderme özelliklerine sahip elektronik belge yönetim programları bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte ortaya çıkmıştır. Artık kurumların işlevleri gereği üretilen belgelerin, iletim ve saklanması daha etkin bir biçimde bilgisayar sistemleri aracılığıyla yerine getirilmektedir. Bilgisayarda kelime işlemci uygulamalarıyla yazışmaları üretmek, kalem, kâğıt veya daktiloyla üretmekten daha verimli olmaktadır; bu bağlamda elektronik belge yönetimi üzerinde durulması ve beraberinde karşılaşılan sorunların, bir belge yönetim aktivitesi olarak çözülmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Çağımızın bu yeni ürününü etkin bir şekilde yönetmek kurumsal başarı açısından çok önemlidir. Bilgi teknolojilerinden faydalanmadan bilgi yönetiminden bahsetmek mümkün değildir (Aydın, 2005, s.96).

Küreselleşen dünyada bir çığ gibi çoğalan ve hemen her yerde yaygın bir şekilde kullanılan bilgisayarlar, günümüzde her çeşit örgütte başarılı bir görev üstlenmiştir. Bilgisayarların sayılamayacak kadar çok özelliği ile örgütsel iletişimin etkinliğinde önemli bir araç haline gelmiştir. Örgütlerde "etkin ve hızlı karar alma ve örgütsel

iletişim” süreçlerinin her kademesinde bilgisayarları kullanmaya başlamışlar, bilgisayarlar örgütlerin bu anlamda bir parçası olmuştur. 1980’lerde büyük bir ivme kazanan ve 1990’larda altın çağına tanık olduğumuz, bilgisayarlaşma çağı, evrensel süreç, teknik boyutlarıyla sadece iletişim ve bilgi alışverişi odaklı süreci hızlandırmakla kalmamış, “bilgi teknolojileri” iletişim temeline dayanan her türlü ilişkinin ve işin yürütülmesinde büyük değişimlere yol açmıştır (Ada, 2007, s.545).

Bilgi teknolojisi ile karışık bir hal almış örgüt süreçleri, yapılı ve kontrol edilebilir bir duruma gelebilmiştir. Otomasyon sayesinde insan gücüne dayalı kısıtlamalar aşılmaya çalışılmış ve bilgi teknolojisi kullanımıyla gelen modelleme sayesinde, problem çözme kapasitesi artmış ve örgütler birer öğrenen örgüt haline dönüşmüştür. Bu değişimler geleneksel yapıdan çağdaş bir örgüt yapısına geçiş durumundadır (Zwass, 1998, s.27). Bilgiye dayalı yeni tip örgütlerin müdürleri teknolojiyi kullanma ve yönetmekten sorumludurlar. Bu yöneticiler bilgi teknolojisini etkili müşteri hizmetlerinde yeni pazar fırsatlarının tespitinde, üretim süreçlerinin geliştirilmesinde bir araç olarak kullanırlar (Schultheis ve Sumner, 1998, s.87).

Birçok teknolojik gelişme ile birlikte, bilgisayarlar ve internet uygulamaları, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) süreçlerinde de kullanılmaya başlanmış ve bu kullanım, mevcut İKY faaliyetleri üzerinde, daha rasyonel, daha hızlı ve düşük maliyetle yapılabilmesi gibi birçok etkiyi beraberinde getirmiştir (Saldamlı, 2008, s.260).

Bilgi teknolojisi, bilgi ağları sayesinde birey merkezli bir örgütlenmeye gidilebilmesini kolaylaştıracaktır. Network sistemi sayesinde, yönlendirme fonksiyonunda klasik korkutma ve kontrole dayanan yapısından bireyi daha bilinçli ve yaratıcı tutumda davranışa itecek, çağdaş bir yapıya dönüştürecektir (Laudon, 2000, s.118).

Teknoloji kullanımı personel temin ve seçiminde önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Örneğin bilgisayarla uygulanabilir testler, teknoloji temelli değerlendirmeler tasarlama, bilgisayarla uygulanan çok değişkenli geri besleme, internet için davranış açıklayıcı görüşmeler tasarlamak, adayların temininde ve elenmesinde teknoloji kullanımı, önemli uygulamalar arasında sayılabilir. (Saldamlı, 2008, s.240).

1.1.3.3.2.Liderlik

Liderlik 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 (Celep ve Çetin, 2003).

Çağdaş eğitimin amacı; bireylerin bilişsel, duygusal ve psikomotor yeteneklerinin kendisi ve toplum için en uygun şekilde geliştirilmesinin sağlanmasıdır (Girgin, 2004, s.3). Bu amacın gerçekleştirilebilmesi ve bu amaca ulaşmada çok önemli bir yer tutan bilgi yönetimi yeteneğinin uygulanabilmesi için okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin ön plana çıkması gereklidir. Okul müdürlerinin lider olarak dikkat etmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bunları, çalışanlarla etkili iletişim kurmaları, ekip çalışmalarını teşvik etmeleri, çalışanların işi kendilerinin yapması için fırsat vermeli, çalışanlarla duygusal yakınlık sağlaması ve davranışlarıyla örnek olması olarak sıralayabiliriz (Salovey ve Mayer, 1990, s.112-119).

1.1.3.3.3.Kültür

Bilgi yönetimi, salt bir enformasyon konusu olmaktan öte bir kültür sorunudur. Bilginin başarı ile yönetilebilmesi için örgütlerde, bilgiye önem veren, bilgi çalışanını tanıyan, takdir eden, bilginin paylaşıldıkça büyüdüğünü ve değer kazandığını görebilen ve bilgiyi paylaşanları ve etkili kullananları ödüllendiren bir kültüre ihtiyaç bulunmaktadır. Kültür, öğrenmeyi, bilgi yaratmayı ve paylaşmayı güdüleyerek destekleyecek değer, inanç ve çalışma sistemlerini belirler. Bu nedenle örgüt kültürü, etkili bilgi yönetiminin ve öğrenen örgütlerin en önemli girdisi olarak görülmektedir (Demir, 2004, s.276-279).

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 (Celep ve Çetin, 2003, s.81-88).

Örgütlerde bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için kültürü şekillendirmek önemlidir. Örgütün var olan kültürünün bilginin oluşturulması, paylaşılması ve kullanılmasına etkisini değerlendirebilmek için öncelikle kültürün bilgi ile ilişkili davranışlara etkisini anlamalıyız. Sadece ağ bağlantısı dağıtıyor diye insanların bilgilerini paylaşacaklarını varsayamayız (Demir, 2004, s.276-279).

Eğitim kurumlarına kültürel açıdan yaklaşılması ve özellikle kültürel açıdan eğitim kurumlarının diğer örgütlerden farklılaşan yanlarının ortaya konulması, bilgi yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi açısından, okul müdürlerinin dikkate almaları gereken önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, eğitim örgütleri (Şişman, 1994, s.31);

- Amaçlarının her zaman çok açık bir şekilde belirtilememesi ve ortaya çıkan ürünün değerlendirilmesindeki güçlük,
- Okullarda kültürel açıdan farklılıkların anlaşmazlık olarak yönetim süreçlerine yansiyabilmesi,
- Çevresinde çeşitli etki, baskı ve ilgi sistemlerinin olması,
- İşlev ve ilişkiler yönünden sosyal sistem özelliği taşıması,
- İnsan ilişkileri, arkadaşlık, işbirliği ve yakınlığa daha çok ihtiyaç göstermesi,
- Eğitim hizmetlerinin, doğrudan insanla ilgili bir hizmet olması ve davranış değişikliği üzerine yoğunlaşması gibi bazı hususlarda diğer örgütlerden ayrılabilirliktedir.

1.1.3.4.Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetim sürecinin dört basamaktan oluştuğu söylenebilir. Barutçugil(2002,s.71) bilgi yönetimini sürecini kavramsallaştırma, yansıtma ve eylem planlama olarak üç temel adımdan oluştuğunu belirtmiştir. Buna göre;

Kavramsallaştırma: Bir organizasyonun hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunu belirlemek için bir araştırma ve sınıflama çalışması yapmaktır. Bilgi varlıklarının nerde olduğunu ve ne kadar ulaşılabilir olduğunu araştırmaktır.

Yansıtma: Bilginin organizasyona nasıl değer katabileceğini analiz etmektir. Bilgi varlığını kullanmanın fırsatlarının neler olduğunu incelemek, değer artışının ne olacağını analiz etmektir.

Eylem Planlama: Katma değeri sağlamak için bilgi kullanımı gözden geçirmektir. Bilgi kullanımının arzulanan katma değeri sağlayıp sağlamadığını ve tekrar kullanım için nasıl muhafaza edilebileceğini belirlemek, kullanımının yeni fırsatlar yaratıp yaratmadığını gözden geçirmektir.

Bilgi yönetimi süreci, birçok yazara göre, bilginin elde edilmesi, depolanması, yorumlanması ve uygulanması basamaklarından oluşan bir sistem olarak ele alınmaktadır. Örneğin; Huber, bilgi yönetimi sürecini “bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel bellek” olarak; Klimecki ile Klimecki vd. “bilginin elde edilmesi, işlenmesi, kaydedilmesi süreci” olarak; Bhatt “bilginin yaratılması, kabul edilmesi, düzenlenmesi, dağıtılması ve kullanımı” olarak, Alavi ve Leidner “bilginin yaratılması, depolanması, transferi, uygulanması” olarak incelemektedir (Akt: Avcı ve Avcı, 2004, s.35). 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 şuurulu biçimde yönetilmesidir (Zaim, 2005, s.98).

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

- Yeni bilgi üretme,
- Dış kaynaklar aracılığıyla bilgiye ulaşma,
- Bilgiyi dokümanlar, veri tabanı, donanım ve bunların formunda temsil etme,
- Bilgiyi, süreçler, ürünler ve hizmetler içerisine yerleştirme, var olan bilgiyi örgüt içine aktarma,

- Karar vermede ulaşılabilir bilgiyi kullanma,
- Kùltür ve özendirmeler aracılığıyla bilgi genişlemesini kolaylaştırma,
- Bilgi yönetimi kavramının etkisi ve bilgi servetlerinin değerini ölçmedir.

Bhatt (2000), ise bilgi yönetimi sürecini beş aşama olarak kabul etmiştir:

- **Bilgi yaratma:** Örgütün yararlı fikir ve çözümler geliştirme yeteneğini içermektedir.
- **Bilgiyi geçerli kılma:** Edinilen bilginin çevre yararına kullanılabilmesi için süzülmesi ve şekillendirilmesi.
- **Bilgi sunumu:** Örgüt üyelerine bilgiyi gösterme yollarını içerir.
- **Bilgi dağılımı:** Örgütsel teknolojiler, teknikler ve insanların birbirleri ile olan etkileşimleri bilgi dağılımını sağlar.
- **Bilgi uyarlama:** Örgütün doğru bilgiyi, doğru yerde ve doğru şekilde kullanmasıdır.

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, s.84-89).

Heinrichs ve Lim (2003), etkili bir bilgi yönetimi için rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmede üç önemli öncelik olduğunu söylemektedir. Bunlar iyi insan kaynakları, iyi öğrenme kùltürü ve bilgi teknolojisi araçlarının kullanımıdır (Akt. Saxena, 2007, s.132).

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, s.36-38).

1.1.3.5.Bilgi Yönetiminin Alt Boyutları

1.1.3.5.1.Bilginin Edinilmesi

Örgütler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle de en etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir örgütü satın almak ya da bilgili bireyleri işe almakla mümkün olur. Kuşkusuz örgüt satın almanın pek çok sebebi bulunmakla birlikte giderek örgütler sahip oldukları bilgi birikimleri nedeniyle satın alınmaya başlanmıştır. Bu konudaki güzel örneklerden biri 1995 yılında IBM'in Lotus'u 3.5 milyar dolar karşılığında satın almasıdır. Üstelik defter değeri 250 bin dolar olan Lotus şirketine bu bedelin ödenmesinin sebebi Lotus ürünleri olan "Notes" veya diğer yazılım programları değildir. Bu derecede yüksek bir fiyat daha ziyade Lotus şirketinin Notes'u meydana getiren bilgi birikimi ve bilgi üretme kabiliyeti için ödenmektedir (Davenport ve Prusak, 2001, s.88).

Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi için uygulanan politikalardan en bilineni, genellikle "Araştırma ve Geliştirme Bölümü" (Ar-Ge) olarak isimlendirilen bölümler oluşturmaktır (Davenport ve Prusak, 2001,s. 86). Bilginin geliştirilmesi örgütün her kademesinde yapılacağı gibi Ar- Ge bölümlerinde de gerçekleştirilebilir. Herhangi bir bölüm veya çalışan kendi bölümüyle ilgili bilgilerini geliştirebileceği gibi bu işi Ar- Ge bölümleri de yerine getirebilir. İstatistiklere bakıldığında son on yılda, tüm OECD ülkelerinde özel sektörün Ar-Ge bölümlerine yaptıkları yatırımların düzenli biçimde artış gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte bilgi üretme ve geliştirme etkinlikleri örgütlerde tek bir bölüme veya birkaç uzmana havale edilmemeli, örgütte her bireyin, ekibin veya bölümün bu sürece katkıda bulunması gerekmektedir (Zaim, 2003, s.167-180).

Bilginin elde edilmesi denildiğinde kısaca bir örgütün yeni ve faydalı fikirler, çözümler üretebilme kabiliyetinden söz edilmektedir. Örgütler geçmişteki ve hali hazırdaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler sonucunda yeniden

yapılandırarak ve bu bilgileri yeni bileşimlere tabi tutarak bilgi üretirler. Bu anlamda bilgi üretimi süreci, örgüt yararına yeni bilgi üretilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Bhatt, 2001, s.71).

Bu süreçte etkin olamamak ve bilgi ihtiyacına ilişkin doğru çıkarımlarda bulunamamak, örgütün isteksiz çalışmasını ve kaynak israfının gerçekleşmesini beraberinde getirecektir. Daha sonra bu bilgi en uygun şekilde elde edilmeye çalışılır. Bilgiyi bazen dış kaynaklardan tedarik etmek, bazen de örgüt içinde geliştirmek gerekebilir. Dış kaynaklardan tedarik etmek tercih edildiğinde, kaynağın ve alınacak bilgiyi örgüte transfer edecek araçların doğru seçimi önemlidir. Dış kaynaktan bilgi edinimi dıştaki bilginin örgütsel bilgi tabanına dâhil edilmesini ifade etmektedir.

Organizasyon dışarıdaki bilgiyi edindiği ve kendi bilgi tabanı ile bütünleştirdiğinde öğrenme gerçekleşmiş olmaktadır. Müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle olan ilişkiler bilgi edinimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bilgi edinimi için bir araç olarak yenilikçi şirketlerin uygulamalarından ve uzmanlardan da yararlanılabilmektedir. İçte bilgi geliştirmek de oldukça karmaşık bir süreçtir. Bilgi geliştirme bilgi ediniminin önemli bir parçasıdır. Bilinçli faaliyetlerden oluşmaktadır. Yeni becerilerin, fikirlerin ve etkili süreçlerin ortaya çıkması için yürütülen çalışmaları içermektedir. Bilgi geliştirmek için enformasyon teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanmak gerekir. Bu süreçte çalışanların farklı fikirlerinin irdelenmesi, tartışılması ve bir senteze kavuşturulması da yararlı olacaktır (Kalkan, 2006,s. 29).

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 (Yeniçeri ve İnce, 2005, s.104).

Bilginin elde edilmesi, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin önemli bir unsurudur. Bilginin çeşitli kaynaklardan toplanması, örgütün değişen koşullara uyum sağlamasına, yeni koşullara uygun stratejileri uygulamaya koymasına, yeni ürün ve teknolojiler geliştirmek yoluyla rekabet güçlerini arttırmasına yardımcı olur. Örgütler bilgileri araştırma ve örgütsel öğrenme süreçleri aracılığıyla elde ederler (Türk, 2003, s.131-132). Bilginin toplanması ve elde edilmesi iki bakımdan önemlidir. Birincisi bu bilgiler yeni bilgi üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi eğer bu bilgiler örgüt açısından yeni ise ve mevcut bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi değer ifade eden bir sonuç doğuruyorsa örgüt açısından yeni üretilmiş bilgi kadar kıymetlidir (Bhatt, 2001, s.73).

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.

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, s.132-133).

Davenport ve Prusak bilgi üretmenin elde etme, kaynak ayrılması, füzyon, uyma ve bilgi ağları oluşturmak gibi beş yolunun bulunduğunu söylemişlerdir. Bunlardan sırasıyla bahsedecek olursak;

- **Bilgi Elde Etme:** Bilgiyi elde etmenin doğrudan ve etkili yolu onu satın almak ya da bilgili insanları işe almaktır.
- **Kaynak Ayrılması:** Organizasyonlarda araştırma ve geliştirme birimleri için ayrılan her türlü kaynak olarak algılanmalıdır.
- **Füzyon:** Füzyon yoluyla bilgi üretme söz konusu olduğunda bilerek ve isteyerek karmaşa, hatta zıtlasma yaratılır ve bundan sinerji beklenir. Bu yöntemle farklı bakış

açılmasına sahip insanları bir sorun ya da proje üzerinde çalışmak üzere bir araya getirilirler ve ortak bir yanıtı ulaşmaları sağlanmaktadır.

- **Uyuma:** Organizasyonun bir sistem olarak çevredeki her türlü değişime, yeni teknolojilere, sosyal ve ekonomik değişikliklere kendini adapte etmesidir.
- **Bilgi Ağları Oluşturma:** Organizasyondaki kişilerin bilgi paylaşımını sağlaması ve yenilikçi düşüncenin büyük bir bölümünün içinde aktığı bir kanal görevi üstlenmesidir (Davenport ve Prusak, 2001,s. 86-103).

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. 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, s.166). 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).

Bilginin üretilmesi, örgütün dış çevresinde gelişen ve örgütü ilgilendiren formal ve/veya informal bilgilerle, açık ve örtük bilgilerin örgüt içine alınması, iç bilgi ve deneyimlerle çözümlenmesi ve birleşiminin yapılarak, yeni bilgi ve düşünce oluşturulmasıdır. Bilgi üretilmesinde bilginin hangi amaç için topladığının bilinmesi, bilgi üretmedeki yeteneği artırır. Yetenekler, örgüt için meydana getirdiği değerler aracılığıyla ölçülebilir. Böylece

yetenekler doğrudan etkiledikleri edimleriyle bir örgütü diğerlerinden ayırır. Çevrede oluşan gelişmeler dış bilgi olarak örgüte alınır ve değerlendirme yapılarak karara varılır. Çevreden bilgi alabilmek için örgütün toplumsal yaşamda görünürlüğü artırması ve iletişim kanallarını açık tutması gerekir. Bu ise örgütün kendini tanıtmaya ve çevre için önemli olmasına bağlıdır. Aynı şey örgüt içi bilgi sağlamada da geçerlidir. Örgütün tüm üyeleri ortak amaç için birleşmiş, bir beyin gibi hareket ediyor olmalıdır. Örgütsel değerlerde buna vurgu yapılmalıdır (Çınar, 2004,s. 3).

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 ilişkilere bağlıdır. 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).

1.1.3.5.2.Bilginin Paylaşımı

Bilgi yönetiminin etkililiği bir örgütün yeni bilgi üretebilme ve mevcut bilgiyi aktarabilme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan bilginin transferi ve paylaşılması ile örgütün performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Sveiby ve Simons, 2002, s.20). Eğer bilgi bireylerin zihinlerinde, veri depolarında, dosyalarda veya bilgisayar belleklerinde duruyorsa örgüt açısından fazla bir değer ifade

etmemektedir. Mesela bir işlemle ilgili yapılan bir hata kaydedilmiş ancak başkalarına transfer edilememişse aynı hatayı başkalarının yapması da olasıdır (Goh, 2002, s. 24). Diğer yandan bilgi transferinde tek yönlü bir bilgi akışından ziyade her iki tarafın da bilgisini arttıracak iki yönlü bir bilgi alışverişi ve paylaşım amaçlanmaktadır. Bilgi, diğer üretim kaynaklarının aksine, paylaşıldıkça ve transfer edildikçe değeri artan bir kaynaktır. Bununla birlikte bilgi transferinde, bilgiyi nakledenin bilgisi azalmaksızın bir diğerinin bilgisi artar. Hatta çoğu zaman bu etki karşılıklı olduğundan transfer işlemi her iki tarafın da bilgisinin artmasını sağlar. Bu bakımdan örgüt açısından meseleye bakıldığında bilgi kaynağı en azından iki kat artmış olur. Şayet söz konusu paylaşım zincirleme bir reaksiyon doğurursa – ki buna bilginin çarpan etkisi de denilebilir - bu etki birkaç katına kadar çıkabilmektedir (Sveiby ve Simons, 2001, s.65).

Bilgi, diğer üretim faktörlerinin tersine, paylaşıldıkça çoğalan ve değeri artan bir yapıya sahiptir. Bu özelliği ile geometrik artış özelliği sergilemektedir (Barutçugil, 2002,s.13). Bilginin paylaşımı, yeni bilgi yaratımında artı değer yaratacak olan gizli bilginin açığa çıkarılmasında özel bir öneme sahiptir. Yönetici, bilgi paylaşımını destekleyen ve ödüllendiren bir örgüt kültürü yaratmada ısrarcı olmalı ve bunu teşvik edici davranış kalıpları sergilemelidir. Bilgi paylaşımı, örgüt bünyesi ile sınırlı kalmamalı, özellikle müşteri ve tedarikçilerle bilgi paylaşımını destekleyen bir yapı oluşturmaya önem verilmelidir (Davenport ve Prusak, 2001,s.62-63).

Bilginin var olması kuşkusuz örgüt içinde bu bilginin en verimli şekilde paylaşılması anlamını her zaman taşımaz. Örgütlerdeki teknolojik alt yapı kadar örgüt yapısı ve yönetiminin aldığı kararlar gibi beşeri faktörler de bilgi paylaşımı konusunda belirleyicidir (Gökçen, 2007). Bilgi paylaşımının birçok anlamı vardır. Bilgi pek çok yolla paylaşılır. Bilgi; telefon, posta, e-mail, fax, ya da depolanmış belli yerlere gidilerek paylaşılır. Bilgi paylaşımı zaman ve gayret gerektirir. Bilgi paylaşımının amaçlarından biri de bilgiyi hemen paylaşmak, bilgiyi güncelleştirmek ve kabul edilebilir hale getirmektir (Yeniçeri ve İnce, 2005, s.105-110).

Bununla birlikte bilginin transfer edilmesinde ve paylaşılmasında sosyal ve kültürel unsurlar en az teknolojik sistemler kadar önemlidir. Bir örgütte gelişmiş teknolojik sistemlere sahip olmak her zaman bireyler ve ekipler arasında bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması sonucunu doğurmamaktadır. Bilgi transferinin seviyesini ve kalitesini

daha ziyade, o örgütteki sosyal süreçlerin düzeyi, niteliği ve biçimi ile mevcut örgüt kültürünün yapısı belirlemektedir. Öte yandan belli bir ölçüde kontrol edilebilen ve yönetilebilen resmi sosyal süreçlerin yanı sıra kendiliğinden ortaya çıkan, doğal ve gayrı-resmi sosyal süreçler de bilgi transferi açısından hayati öneme sahiptir. Bu bakımdan resmi ve gayrı-resmi sosyal süreçlerin ve yüz yüze ilişkilerin geliştirilmesine özen gösterilmelidir (Davenport ve Prusak, 2001, s.108).

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, s.139). Bilgi organizasyonlarında sağlanacak güvene dayalı bir iş ortamında iletişim ve bilgi paylaşım teknolojileri;

- Daha fazla güven oluşturur.
- İletişim kanallarını açar.
- Örgütsel öğrenmeyi artırır.
- Bilginin paylaşımını cesaretlendirir.
- Böylelikle birbirini izleyen ve destekleyen gelişme döngüleri yaratılmış olur (Barutçugil, 2002, s117).

Bilgi paylaşımında üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. Üst yönetimin bilgi yönetimine verebileceği desteklerden bazıları şunlardır (Celep ve Çetin, 2003,s. 106):

- Üst yönetimin bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin örgüt başarısı için kritik olan iletiler göndermesi,
- Üst yönetimin, bilgi paylaşımı için altyapı, diğer kaynaklar ya da parasal destek sağlaması,
- Üst yönetimin, örgüt için hangi tür bilginin en önemli olduğunu açıklığa kavuşturması ve iş görenlere bilgiye ilişkin öncelikler vermeleridir.

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, s.166-167).

Bilgi paylaşımında teknik ve sosyal, resmi ve gayri resmi pek çok araçtan yararlanılmaktadır. Ayrıca bilgi paylaşımıyla zenginleşmektedir. Bilginin her aktarıldığı özne ister istemez bilgiye farklı anlam ve değerler yükleyecektir. Bu da uygulama alternatiflerini zenginleştirecektir. Bilgi paylaşımı olmaksızın işletmenin bilgiyi gerçek anlamda özümsemesi mümkün değildir. Paylaşım için hem enformasyon teknolojileri gibi gelişmiş araçlardan, hem de gündelik kişisel ve arkadaş grubu sohbetleri gibi gayri resmi araçlardan yararlanılmalıdır (Kalkan, 2006,s.30).

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 artıracığı gibi, yeni bilgi ve çözümlerin üretilmesine katkı da sağlar (Çınar, 2002). Bilgi paylaşılması önemsenmez, teşvik edilmez, ödüllendirilmez, çalışanlara bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için kaynaklar verilmez, gerekli beceriler konusunda eğitilmezlerse bilgi yönetiminin etkinliği yok olur (Yeniçeri ve İnce, 2005, s.111-116).

1.1.3.5.3.Bilginin Kullanımı

Garavan'a (2001) göre bilginin kullanılması ve örgüte yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir. Yapılan çalışmalar, bilginin en çok, o bilgiyi üreten bireyler tarafından paylaşıldığında, bu bireyler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu

bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı bireyler tarafından takip edildiğinde değerli olduğunu ortaya koymaktadır. Wilhelmij ve Schmidt'e (2000) göre bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının, bilginin ne ölçüde etkili ve etkin biçimde kullanıldığına, bu bilginin ne ölçüde davranışlara yansıdığına ve hayata geçirildiğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi uygulamalarından beklenen somut faydalar içerisinde, daha iyi karar verme, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve personel etkililiğinin artırılması en önemlileri olarak gösterilmektedir (Akt. Zaim, 2009, s.143).

Bilgiyi uygulamak ve kullanmak bir organizasyonun yaşamı için başlıca prensip olarak göze çarpmaktadır. Elde edilen bilgiyi sadece korumak ve saklamak bir anlam ifade etmemektedir. Örgüte rekabet avantajı sağlayan şey soyut bilgi değil bilginin etkin bir biçimde kullanımı, uygulanmasıdır. Önemli olan sahip olunan bu bilgiyi ihtiyacı olan personele kullandırmaktır. Dahası bir raftaki kitapların içinde sıkışıp kalmış bilginin ne ailelere, ne şirketlere ne de toplumlara doğrudan bir yararı olur. Ancak insanlar bu bilgiyi alıp kullandıklarında bir değer ifade eder (Uzun ve Durna, 2008,s. 38).

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, s.47). 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, s.43). 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, s.34).

Her ne kadar bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve paylaşılması önemli ise de bilgi ancak kullanıldığı ve derlendiği ölçüde fayda sağlar. Elde edinilen bilgi organizasyonun yararına müessir ve etkili biçimde kullanılıyor ve değerlendiriliyorsa bilgi organizasyona değer katar ve böylelikle bilgi yönetimi nihai amacına ulaşmış olur (Zaim, 2005,s. 227).

Yapılan araştırmalar bilginin üç farklı biçimde kullanılabilirdiğini ortaya koymaktadır. Bunlardan birincisi, bilginin doğrudan kullanılmasıdır. Örneğin bilginin bir problemin çözümünde veya karar alma sürecinin belirli bir amaca yöneltilmesinde kullanılması bu kapsamda değerlendirilebilir. İkincisi, bilginin dolaylı kullanılmasıdır. Bilginin bir konuyla ilgili genel bir bakış açısı kazanma, aydınlanma ve bilgi birikimini geliştirmeye yönelik olarak kullanılmasına bilginin dolaylı olarak kullanılması denilmektedir. Bilginin bu şekilde kullanılması belirli bir problemin çözümüne veya karar alma sürecine doğrudan bir katkı sağlamasa da uzun vadede daha sağlıklı kararlar alınması veya problemlerin daha doğru biçimde çözülmesi gibi dolaylı etkiler yapabilir. Üçüncüsü ise bilginin sembolik olarak kullanılmasıdır. Bu durum bilginin belirlenen amaca uygun düşmeyecek biçimde kullanılması anlamına gelmektedir. Örneğin, piyasa araştırması sonuçlarının çarpıtılması, bilerek bir bilginin saklanması veya ancak bireylerin ve örgütlerin çıkarlarına uygun düşen kısmının ortaya konulması bilginin sembolik olarak kullanılmasıdır. Bilginin değerlendirilmesi aşaması ise, bilgi kullanımının verimliliğinin de gözden geçirildiği bir aşamadır. Bilgiyi değerlendirmek ve ölçmek, bilginin örgüte ne ölçüde katkı yaptığını hesaplamaktır. Bilgi yönetimi faaliyetleri sonucunda elde edilen değere “bilgi değer zinciri” denilmektedir. Bilgi değer zinciri bilgi yönetiminin performansını değerlendirmede oldukça faydalı bir kavramdır. Söz konusu kavram aynı zamanda, bilgi yönetimi ile ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin birbiriyle ilişkili, birbirine bağımlı ve birbirini tamamlayan süreçler olduğunu da vurgulamaktadır. Bu bağlamda genel olarak bilgi yönetimi uygulamaları sonucunda üretilen toplam değer şayet bilgi yönetimi uygulamanın maliyetlerini geçiyorsa, bilgi yönetiminin performansı olumlu, aksi takdirde ise olumsuz olarak değerlendirilmektedir (Lee ve Yang, 2000, s.790; Akt. Zaim, 2003, s.248).

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 (Çınar, 2002, s, 41-43).

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, s.141-144).

1.1.3.5.4. 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, s.634-635).

Bilginin saklanması (depolanması) elde edilen bilgi kaybını önleyen bir süreçtir. Bilginin saklanması bir örgüt tarafından benimsenen davranışlardaki değişimlerin korunması ve örgütün alt bölümlerine bu değişimlerin aktarılıp, benimsetilmesi olarak açıklanabilir. Bilginin saklanması üç şekilde ortaya konulabilir.

Bu sistemleri açıklayacak olursak;

- **Doğal saklama sistemleri:** Bireyler, gruplar ve bilgi topluluklarının varlığı doğal saklama sistemleri olarak nitelendirilebilir. İletişim aracılığıyla bilgiye sahip olunur ve dil aracılığıyla bireysel bilgi ortak bilgi haline dönüştürülür. Örgütsel bellek kaybı (işten çıkarmalar v.s) temel problem olarak karşımıza çıkar, bu süreçte bilginin elde tutulması bilginin elde edilmesi kadar önemlidir. Doğal sistemlerde karşılaşılan en önemli sorunlar unutma ve işten çıkarmalardır.
- **Yapay saklama sistemleri:** Veri tabanları yanında uzman sistemler olarak nitelendirilen ve sadece veri saklamakla kalmayıp aynı zamanda problem çözme,

açıklama ve diyalog oluşturma gibi işlevlerle çözüme yönlendirilebilir sistemlerin varlığını yapay saklama sistemleri içinde değerlendirmek mümkündür.

- **Kültürel saklama sistemleri:** Bunlar daha çok bilgi dokümanlarının oluşturulması ile gerçekleştirilir. Örgütsel başarıların, yeniliklerin, amaçların, hikâyelerin ve sembollerin paylaşılması şirket kültürünü güçlendirir. Ortak örgüt belleğinin varlığı ve güncelliği hatırlamayı sağlar ve unutmaya engeller (Yeniçeri ve İnce, 2005,s.117-118).

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. 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, s.98-99).

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, s.35). 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, s.113-116). Bilgi yöneticisi; örgütteki haberi bilgiye dönüştüren, çalışanlardaki örtük bilgileri açığa çıkaran ve paylaşılmasını sağlayan, bilgi haritaları hazırlayan görevlidir (Çınar, 2002, s.44-45).

1.1.4.Eğitim Kurumlarında Bilgi Yönetimi

Eğitim kurumlarında çağın gereklerine uygun etkili eğitimin gerçekleştirilmesinde okul yöneticiliği mesleği daha önce olmadığı kadar önem kazanmıştır. Eğitim kurumlarının bir öğrenen örgüt haline gelmesini sağlayan, okul ve çevresiyle birlikte bir okul topluluğu oluşturan, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini ve öğrencilerin bilgi ve

becerilerini en üst düzeye çıkaracak ortamları oluşturan kişi, liderlik nitelikleri taşıması gereken okul yöneticileridir. Eğitim kurumlarının yöneticileri okullarda öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlarla olduğu kadar okul çevresiyle de etkili iletişim ve işbirliği oluşturarak, okulun gelişmesi ve etkili eğitim için bilginin etkili yönetimini sağlayabilir (Muratoğlu ve Özmen, 2005, s.4).

Eğitim örgütleri olan okullarda bilgi yönetimi uygulanırken teknik sistemlerden veri ve enformasyon üretiminden yararlanılabilir fakat enformasyon ve bilgi paylaşımı için eğitim örgütleri, teknik kapasitelerinin daha ilerisine geçmeye ve kendi genel bilgi çevresine odaklanmalıdırlar. Bunlar eğitim örgütlerinin insan kaynakları stratejisi, enformasyon politikası, grup dinamikleri, bilgi ambarları, diğer bilgi dönüşümü süreçleri ve örgütün güdüleyici yapısıdır. Bu özellikler aynı zamanda örgütün kendi izciliklerinin ve dış çevrenin dinamiklerinin, baskılarının iyi algılanması ve anlaşılması açısından da önemlidir. Eğitim kurumlarında bilgi yönetiminin etkin hale getirilmesi için çalışanların bu amaçlara adanmışlığı sağlanmalı ve daha sonra çalışanları amaçları gerçekleştirmeye güdeleyecek bir yapının oluşturulması ve bunları sağlayacak etkili bir okul lideri gerekir. Eğitim kurumlarında başarılı bilgi yönetimi uygulaması, üç temel örgütsel kaynağın bir araya getirilmesini gerektirir. Bunlar; insan, süreç ve teknolojidir (Petrides ve Nodine, 2003, s.11).

Eğitim kurumları, bilginin en çok farkında olduğu, kullanıldığı ve yeni bilgilerin üretildiği yerlerdir. Okullarda, bilgiyi etkili kılmak, açığa çıkarmak ve kullanmak için, okul yöneticisinin bilgiye meraklı olması ve bilgi temelli bir yönetim hedeflemesi gerekir (Güçlü ve Sotirofski, 2006,s. 365). Bilindiği üzere, bilgi toplumunun eğitim programları için belirleyici olan yönü “öğrenmenin sürekliliği” ilkesidir. Bilgi toplumunda insanlar sürekli öğrenmek zorunda kalacaklardır (Özden, 2003, s.83). Eğitim örgütleri öğrenen örgütler hâline gelmelidir. Öğrenen örgütün temel felsefesi “sürekli gelişim ve öğrenmeye bağlılık”tır (Senge, 2004, s.50).

Son zamanlarda eğitimde bilgi yönetimine ilginin artmasıyla internet ortamında öğretimde kullanılan materyaller, ders planları, sınavlar, eğitimde iyi örnekler ve eğitim-öğretime ait teknik bilgiler toplanmakta, paylaşılmakta ve tekrar kullanılmaktadır. İnternet ortamında öğretmenlerin, yöneticilerin, öğrencilerin veya velilerin katıldıkları, bilgilerini paylaştıkları çeşitli forumlar gün geçtikçe

çoğalmaktadır. Bazı eğitim forum siteleri, kendilerine katkı sağlaması koşulunu getirerek tüm içeriklerini yeni üyelerine açmakta ve böylelikle kullanıcıların yaratıcılıklarını ve bilgilerini de içeriklerine ekleyerek eğitime yönelik bilgi paylaşım platformu oluşturmaktadır (Fidan, 2007, s.22).

Özmen (2001)'e göre bilgiye dayalı kurumlar olan eğitim örgütleri, etkili bilgi yönetimleri ile, bilgiyi işleyerek, geliştirerek ve yayarak hem kendi amaçlarına hem de toplum amaçlarına hizmet etmek durumundadırlar. Entelektüel sermaye olarak adlandırılan; bireylerin kendilerini gerçekleştirebileceği yaratıcı ortamlarda bilgiyi işlemeleri eğitim örgütlerinin öncelikli amacı olmalıdır.

Eğitim sisteminin yeniden yapılanması sürecinde bilginin yönetimi ve bilgi yönetimi süreçlerinin hayata geçirilmesinde okul yöneticilerine ve de öğretmenlere çok iş düşmektedir. Yöneticilerin bilgi yönetimi ve uygulama aşamalarını iyi kavramaları önemlidir. Ayrıca, yöneticiler çalışanlarının bilgisini ortaya çıkarıp eğitim-öğretim amaçlarını gerçekleştirecek şekilde kullanabilmeyi de becerebilmelidir (Erten, 2006, s.4).

Bilginin kaynağı olan eğitim kurumları, bilgi yönetimini benimsediklerinde, sürekli gelişimin yaşandığı bu süreçte gelişim ve değişimin yönlendiricisi olacaklardır. Sahip olunan bilginin ne şekilde yönetildiği ve bu süreçte okul yöneticilerinin yapılanları hayata nasıl geçirdikleri önem kazanır (Erten, 2006, s.2).

Bilgi toplumunun oluşumunda önemli bir yeri olan eğitim örgütleri şu davranışları gösterir (Can, 2002, s.9):

- Okul yöneticisi yönetimin bir ekip çalışması olduğuna inanır, takım çalışmasını okulunda gerçekleştirir.
- Karara katılma sürecinde karara katılacaklara fırsat verilir.
- Çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri için gerekli ortamlar hazırlanır.
- Gelişme ve yenileşmenin sürekliliğine inanılır bu nedenle bilgi tabanı yaratılmaya çalışılır.
- Örgütsel bütünleşme ve biz duygusu sağlanarak aktif bilgi yönetimi gerçekleştirilir.
- Her biri ayrı bir değer olan öğretmene ve öğrenciye önemli bir kaynak olarak yaklaşılır.

1.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Celep ve Çetin (2002), “Bilgi Yönetimi Açısından İlköğretim Okul Yöneticilerinin Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Alguları” konulu araştırması, Edirne’deki ilköğretim okullarında öğretmen ve yöneticiler üzerine yapılmış niceliksel bir çalışmadır. Bilgi yönetimi; önderlik, kültürel yapı, örtük bilgi, açık bilgi, bilgi vizyonu, öğrenme kültürü ve bilgi merkezi oluşturma boyutlarında değerlendirilmiştir. Geliştirilen ölçek Edirne ve merkez ilçelerinde görev yapan tüm öğretmen ve yöneticilere uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin çeşitli alt boyutlarda görüşlerinin elektronik posta adresine sahip olup olmadığına, çalıştıkları okulların internet bağlantısının, web sayfasının, iç bilgisayar ağının olup olmadığına ve okulun mesleki bir eğitim dergisine abone olup olmadığına göre farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Ayrıca bu çalışmanın bulguların, okul yöneticilerinin bilgi yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığı, yeni bilgi üretimi ve kullanımı sürecine yeterince katkıda bulunmadıkları, öğretmenlerin bilgi yaratmaya yönelik çabalarını yeterince takdir etmedikleri şeklinde yorumlanmıştır. Yine aynı çalışmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaratıcı düşünmeye yeterince zaman ayırmadıkları belirtilmiştir.

Dalkir ve Keller (2005), bir okulun alternatif öğrenme ortamı için bilgi yönetimi çerçevesinde yürütme ve tasarlama uygulamasını incelemeye aldığı durum araştırmasında, orta sınıf grubunda zorluk çeken öğrencilere yardımcı olacak bir yıllık program tasarlanarak bir üst sınıfa geçmelerinin amaçlandığı bir bilgi yönetimi çerçevesi hazırlanmıştır. Bilgi yönetimi çerçevesi insanlarla ve süreçlerle gelenler bu amacın başarısını kolaylaştırır. Bu durum çalışmasında, bilgi yönetimi çerçevesinde örgütsel kültür ve hazırlık, bilgi kültürü, liderlik, personel, teknoloji ve bilgi haritası gibi boyutlar okulda incelenmiştir. Bu okulda ne tür bilgiye sahip olunması gerektiğinin bilinmesi, yaratılması ve yayılması sağlanmakta olduğu ve teknolojinin bu basamaklarda kullanıldığı saptanmıştır. Okul içi iletişimin ve kültürün daha iyiye gittiği belirlenmiştir.

Kesen’in (2006) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikleri” konulu araştırmasının örneklemini Ankara ili Çankaya ilçesinde görev yapan okul yöneticileri

ve öğretmenler oluşturmaktadır. Geliştirilen ölçek Ankara ili Çankaya ilçesi ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örtük bilginin paylaşılması ve aktarılması boyutunda okul yöneticileri kendilerini “üst düzeyde yeterli” görürken, öğretmenler bu boyutta okul yöneticilerini “orta düzeyde yeterli ” görmektedir. Ayrıca okul yöneticileri kendilerini “açık bilginin sınıflandırılması ve saklanması” boyutunda en düşük düzeyde yeterli görmüşlerdir. Bu durum ilköğretim okullarında sistemli bir arşive ve kütüphane alt yapısının bulunmadığını şeklinde yorumlanmıştır.

Rowley (2000) İngiltere’deki yükseköğretim kurumlarında bilgi yönetimi kavramlarının uygulanışını incelemiştir. Yükseköğretimde 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 yönetiminin de yaşamsal önemde olduğu vurgulanmaktadır.

Serpek’in (2003) “ Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler” adlı alan yazına dayalı araştırmasında bilgi yönetimi ve öğrenen örgütlerin, bilginin hızla yenilediği ve örgütsel yaşamın her unsurunu etkilediği günümüz koşullarında, yöneticilerin bilincinde olması gereken konular olduğunu, çalışanların bilgiyi üretebilme, takip edebilme yönetimin de örgüt içinde dolaşan bu bilgiyi yönetebilme yetisine sahip olmayı gerektirdiğini belirtmektedir.

Muratoğlu (2005) tarafından yapılan ve “Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri” isimli çalışmada “bilgi ekibinin oluşturulması”, “bilgi tabanının yaratılması”, “bilgi haritalama”, “kıyaslama yapma”, “bilgi uygulamasından sorumlu bir yöneticinin atanması” boyutlarında “ara sıra”; “aktif bilgi yönetimine” “çoğunlukla”; “bilgi merkezleri oluşturma” boyutuna ise “nadiren” düzeyinde katıldıkları

görülmektedir. Erkek ve kadın denek grupları “bilgi merkezleri oluşturma” boyutunda “nadiren” düzeyinde görüş belirttikleri ifade edilmiştir.

Erten (2006) tarafından yapılan ve “Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimini Etkili Kullanabilme Becerileri” isimli çalışmada araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenler yöneticilerinin bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığını ve her iki grupta sıklıkla düzeyinde görüş belirterek yöneticilerinin bu beceriye yeterince sahip olduklarını düşündüklerini vurgulamaya çalıştıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin özel okulda çalışan öğretmenlere göre, yöneticilerinin bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerilerine daha fazla sahip olduklarını düşündükleri 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. Yöneticilerin bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı becerisine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin son eğitim durumları, branşları, kademe değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Cinsiyet değişkenine göre her iki grup için anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Görev yaptığı kurum ve hizmet yılı değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık varken yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Yöneticilerin yöneticilik kademesi ve yöneticilik sınavı, öğretmenlerin ise yöneticilik kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Kılıç (2006) tarafından yapılan ve “Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada, liderlerin organizasyon içinde bilginin kullanımını ve paylaşımını kolaylaştırdıkları, bilgi yönetiminin sürdürülmesini ve uygulamasını destekledikleri sürece organizasyonlarda bilgi yönetiminin başarıya ulaşma olanağının yüksek olduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmada okul müdürlerinin kendilerini bilgiyi paylaşma yeterlik alanında üst düzey yeterlikte algıladıklarını tespit edilmiştir.

Kılıç (2007) tarafından yapılan ve “Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri” isimli çalışmada elde edilen sonuçlara göre Milli eğitim yöneticileri bilgi yönetimi yeterlik alanlarından bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve depolanması boyutlarında kendilerini üst düzey yeterlikte; kullanılması boyutunda ise orta düzey yeterlikte algılamaktadırlar. Milli eğitim yöneticilerinin, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerine oranla bilgiyi örgütlerinde daha üst düzey yeterlikte edinebildikleri, paylaştıkları, kullandıkları ve depoladıkları, 25–29 yaş arasındaki Milli Eğitim yöneticilerinin, diğer yaş gruplarındaki yöneticilere oranla bilgiyi daha az yeterlik düzeyinde kullandıkları, Milli Eğitim yöneticilerinin büyük bölümünün bilgi yönetimi alanında hizmet içi eğitim almadıkları saptanmıştır.

Ağır (2005) tarafından yapılan ve “Bilgi Yönetimi Sistemleri ve Eğitimde Bilgi Yönetimi Sistemi Uygulaması” isimli çalışmada elde edilen sonuçlarda öne çıkan resmi okullar ile özel okullar arasındaki farklardır. Elde edilen veriler öncelikle özel okulların resmi okullara kıyasla daha geniş bir bilişim altyapısına sahip olduğunu göstermektedir. İster resmi ister özel olsun okulların yönetim kademelerinde bilgisayarların ve öğrenci işleri programlarının hemen hemen tüm okullarda kullanıldığını göstermektedir. Resmi ve özel ilköğretim okullarında teknoloji altyapıları farklılıklar gösterirken bilgi yönetimi sistemlerinin sosyal boyutu olarak değerlendirilen bilgi yönetimi süreçleri, örgütsel öğrenme, örgütsel iletişim ve örgüt kültürü alanlarında benzerlikler görülmektedir.

Fidan (2007) tarafından yapılan ve “Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Araçlarını Kullanma Yeterlik Düzeyine İlişkin Bir Araştırma” isimli çalışma sonuçlarına göre; ilköğretim okullarında yöneticiler ve öğretmenler genel olarak okul yöneticilerinin bilgiyi yönetmek için kullanılan araçları yeterli düzeyde kullandığı, özellikle “bilgi paylaşımı ve değerlendirme” ile “bilgi boşluğunu saptama” alt boyutlarında öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerini orta düzeyde yeterli gördüğü belirtilmiştir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere oranla okul yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterliğini daha düşük algıladıkları, branş öğretmenliğinden yöneticiliğe atananların, okul yöneticilerinin bilgi yönetim araçlarını kullanma yeterliği üzerine beklentileri daha yüksek olduğu görülmüştür. Fidan’ın bu çalışmasında bilgi paylaşımı ve değerlendirme

boyutunu, genel görüş düzeyine göre en düşük ortalamaya sahip boyut olarak tespit etmiştir

Akkoç (2008) tarafından yapılan ve “Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü” isimli çalışmada bilgi sisteminin öğrenen örgütün paylaşılan vizyon, zihni modeller, sistem merkezli düşünme, ekip halinde öğrenme, kişisel yetkinlik kazanmadan oluşan temel yetenek/disiplinleri üzerinde önemli derecede etkili olduğu; hızlı bilgiye ulaşım ve bilgi paylaşımını sağlamada etkisiyle örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı ve hızlandırdığı bulgularına ulaşılmıştır. Bilgi sistemlerinin örgütlerde kullanımı, bilgi paylaşımını önemli ölçüde açık hale getirerek yaygınlaştırdığından öğrenen örgütlerin yerine getirmeyi düşündüğü işlevleri tetikleyerek, öğrenen örgüt oluşumunu hızlandırdığı katılımcıların görüşlerinden anlaşıldığı ifade edilmiştir.

Yapılan araştırmalara bakıldığında ilköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliklerinin ölçülmeye çalışıldığı, bilgi yönetiminin teknolojik altyapı anlamında değerlendirilerek buna yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin okul türüne göre bilgi yönetimi yeterliklerini inceleyen az sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür. Okullarda örgütsel bir bilgi sisteminin oluşturulabilmesi için bilgi yönetimine verilen önemin artması gerekmektedir. Sürekli değişen ve gelişen koşullar okullardan ve öğretmenlerden beklenenleri de değiştirmektedir. Okulların öğretmen, öğrenciler, sivil toplum örgütleri, veliler ve çevresindeki diğer kurumlar gibi pek çok paydaşının olması okul yöneticilerinin okula sosyal katılımı sağlamada daha fazla çalışmalarını gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi uygulamaları sırasında okul paydaşlarının desteğini kazanma ve onları bu sürece dahil etme sırasında yaşanan zorlukları en aza indirebilmeleri için bilgi yönetimi yeterliklerinin iyi bir düzeyde olmasının önemi artmaktadır. Yapılan araştırmalardan yola çıkarak okul türlerine göre yöneticilerin bilgi yönetimindeki yeterliklerinin hem kendi görüşlerine hem de öğretmenlerin görüşlerine göre ne düzeyde olduğunun incelenmesinin bu alana katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

1.3.PROBLEM CÜMLESİ

Anadolu liseleri ile meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre, bu yöneticilerin bilgi yönetimi yeterlikleri okul türüne göre farklılık göstermekte midir?

1.4.ALT PROBLEMLER

1. Anadolu ve meslek lisesinde görev yapan yöneticilerin;

a) Bilgi Yönetimi,

b) Yönetimsel Bilgi Yönetimi ve alt boyutları olan

- bilginin elde edilmesi

- bilginin paylaşılması

- bilginin kullanılması

- bilginin depolanması

c) Eğitsel Bilgi Yönetimi ve alt boyutları olan

- bilginin elde edilmesi

- bilginin paylaşılması

- bilginin kullanılması

- bilginin depolanması

yeterlikleri açısından kendilerini değerlendirmelerine yönelik görüşleri ne düzeydir? Bu görüşler, okul türlerine göre manidar bir fark göstermekte midir?

2. Anadolu ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin;

a) Bilgi Yönetimi,

b) Yönetimsel Bilgi Yönetimi ve alt boyutları olan

- bilginin elde edilmesi
- bilginin paylaşılması
- bilginin kullanılması
- bilginin depolanması

c) Eğitsel Bilgi Yönetimi ve alt boyutları olan

- bilginin elde edilmesi
- bilginin paylaşılması
- bilginin kullanılması
- bilginin depolanması

yeterlikleri açısından yöneticilerini değerlendirmelerine yönelik görüşleri ne düzeydir?
Bu görüşler, okul türlerine göre manidar bir fark göstermekte midir?

3. Anadolu ve meslek lisesinde görev yapan yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerine yönelik görüşleri ile öğretmenlerin yöneticilerini değerlendirmelerine yönelik görüşleri birlikte değerlendirildiğinde ne tür betimsel farklılıklar görülmektedir?

1.5. SINIRLILIKLAR

Araştırmada elde edilen veriler 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesindeki Anadolu liseleri ile meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin bilgi yönetimi yeterlikleri kendi öz değerlendirmeleri ve öğretmenlerin yöneticilerine yönelik görüşleriyle sınırlıdır.

Bu çalışmada bilgi yönetimi, bilgi yönetiminin eğitsel ve yönetsel alt boyutları ile sınırlıdır.

Araştırma, Yenimahalle ilçesinde bulunan 15 Anadolu lisesi ve 15 meslek lisesi ile sınırlıdır.

1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bilgi çağını yaşadığımız bu dönemde tüm örgütler bilginin değerini kavramanın gerekliliğinin farkındadırlar. Bilgiyi örgütlerinde nasıl idare edeceklerine yönelik çeşitli çalışmalarda bulunmaktadır. Eğitim örgütleri de eğitim sistemi içerisinde bilginin üretimi, paylaşımı, kullanılması ve depolanmasını gerçekleştirecek bir yönetim anlayışını benimsemek zorundadırlar. Eğitim sisteminin yeniden yapılanması sürecinde bilginin yönetimi ve bilgi yönetimi süreçlerinin hayata geçirilmesinde okul yöneticilerine ve öğretmenlere çok is düşmektedir. Yöneticilerin bilgi yönetimi ve uygulama aşamalarını iyi kavramaları önemlidir. Ayrıca, yöneticiler çalışanlarının bilgisini ortaya çıkarıp eğitim-öğretim amaçlarını gerçekleştirecek şekilde kullanabilmeyi de becerebilmelidir.

Teknolojik yenilikler ve bunların yönetiminde daha donanımlı olması gereken toplumlar bu düzende dönüşüm ve değişim sürecine daha duyarlı olması ve zaman geçirmeden uyum sağlaması gerektiğini bilmektedirler. Bu uyum süreci eğitim alanıyla yapılabilecektir. Bilginin kaynağı olan okullar, bilgi yönetimini benimsediklerinde, sürekli gelişimin yaşandığı bu süreçte gelişim ve değişimin yönlendiricisi olacaklardır.

Bilgi toplumları, bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan baslıca kaynak haline geldiği toplumlardır. Ülkemizi bilgi toplumu haline getirmenin tek koşulu, okullarımızı gelişen ve kendini sürekli yenileyen bir yapı haline getirmektir. Eğitim örgütlerimizin yeniden yapılandırılması ve değişen koşullara uyum sağlayacak biçimde yeniden şekillendirilmesi sağlanmalıdır. Sahip olunan bilginin ne şekilde yönetildiği ve bu süreçte okul yöneticilerinin yapılanları hayata nasıl geçirdikleri önem kazanır. Eğitim örgütleri olan okullarımız, bu bilgi çağında kendini sürekli yenileyebilmesi, değişimlerin yarattığı yeni bilgi ve teknolojiyi öğrencilere aktarabilmeyi sağlayabilmesi için bilgi yönetimi yaklaşımını kavrayarak yeni bir yapılanmaya gitmesi gerekmektedir.

Eğitim sistemlerinde, bilgi ve bilgi teknolojileri sayesinde okulların tasarlanıp, yönetilmesinde ve faaliyetlerinin sürdürülmesinde önemli katkılar sağlanmaktadır. Eğitim sistemimizin yeniden yapılanması, bilgi ve bilgi teknolojilerine uygun olarak düzenlenmesi veya eğitim kurumlarımızda çalışan okul yöneticilerimiz ve

öğretmenlerimizin bilgi yönetimi konusunda bilgilenip bunları en iyi şekilde kullanabilme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

Bilgi çağının insanını yetiştirebilmek için okullarımızda görev yapan her kademedeki eğitim iş görenlerinin bilgi çağına uyum sağlamaları, bu çağın gerektirdiği becerileri kazanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin bilgiyi yönetme konusundaki yeterliklerini bilmek, hem okullarda ve eğitim sisteminde ortaya çıkan sorunların anlaşılması, hem de öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim gereksinimlerinin saptanması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma bulgularının bu anlamda öğretmen ve eğitim yöneticisi yetiştiren örgütlerin, programlarını yeniden gözden geçirmelerine, farkındalık oluşmasına ve eğitim sürecinde bilgi yönetimine gereken önemin verilmesine yardımcı olacağı umulmaktadır.

1.7. TANIMLAR

Okul Yöneticisi: Bu çalışmada okul yöneticisi kavramı, meslek ve Anadolu liselerinde görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları konumunda olanlar için kullanılmıştır.

Bilgi Yönetimi: Bilgi yönetimi herhangi bir örgüt içindeki açık ve örtük bilgilerin elde edilmesini, kullanılmasını, paylaşılmasını ve depolanmasını destekleyen politikalar, stratejiler ve sistemler oluşturan ve felsefe, psikoloji, sosyoloji, işletme, iktisat, mühendislik bilimleri gibi pek çok disiplinin bir arada kullanıldığı bir bilim dalıdır.

2.BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesi konularına yer verilecektir.

2.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışma temel araştırma türlerinden tarama modelinde yürütülmüştür.

“Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir”(Karasar, 2009, s. 79).

2.2.EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi Meslek liseleri ile Anadolu liselerinde kadrolu olarak görev yapan toplam 170 yönetici ve 2178 öğretmen oluşturmaktadır. Yenimahalle İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan verilere göre Ankara ili Yenimahalle ilçesinde kız teknik ve meslek lisesi, teknik ve endüstri meslek lisesi, ticaret meslek lisesi, turizm ve otelcilik meslek lisesi, tarım meslek lisesi, güzel sanatlar ve spor lisesi olmak üzere 15 meslek lisesi ve 15 de Anadolu lisesi bulunmaktadır. Araştırma evreninin okul türlerine göre dağılımı Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1:Araştırma Evreni

Okul Türü	Okul Sayısı	Yönetici Sayısı	Öğretmen Sayısı
Meslek Liseleri	15	113	1290
Anadolu Liseleri	15	57	888
TOPLAM	30	170	2178

Tablo 2: Örneklem Büyüklükleri

Hedef Kitle Büyüklüğü (N)	$\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri					
	$\pm\%3$ Örneklem Hatası (d)		$\pm\%5$ Örneklem Hatası (d)		$\pm \%10$ Örneklem Hatası (d)	
	P=-0,5	P=0.8	p=0.5	P=0.8	p=0.5	P=-0.8
	q= 0.5	q= 0.2	q= 0.5	q= 0.2	q=0.5	Q= 0.2
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1000	516	406	278	198	88	58
2500	748	537	333	224	93	60
5000	880	601	357	234	94	61
10000	964	639	370	240	95	61
25000	1023	665	378	244	96	61
50000	1045	674	381	245	96	61
100000	1056	678	383	245	96	61
1000000	1066	682	384	246	96	61
100000000	1067	683	384	246	96	61

(Kaynak: Baş,2001,s.46)

Bu çalışmada okul yöneticilerinin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Öğretmenler için ise Tablo 2’de verilen örneklem büyüklükleri dikkate alınarak \pm %5 örnekleme hatası dikkate alınarak Anadolu liseleri için 254, meslek liseleri için 278 ve üzerinde katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır.

Ölçek uygulama çalışması 2012-2013 öğretim yılı şubat ve mart aylarında yapılmıştır. Belirlenen örneklem büyüklükleri dikkate alınarak Anadolu lisesi öğretmenlerine 323 adet meslek lisesi öğretmenlerine de 405 adet ölçek dağıtılmıştır. Bu dağıtılan ölçeklerden Anadolu liselerinden geri dönen ve geçerli sayılan ölçek sayısı 280, meslek liselerinden geri dönen ve geçerli sayılan ölçek sayısı 338’dir. Anadolu lisesi ve meslek lisesi yöneticilerinin hepsine ulaşılmaya çalışılmıştır. Anadolu lisesi yöneticilerine 57 adet ölçek dağıtılmış ve 50 tanesi geri dönmüştür. Meslek lisesi yöneticilerine 102 adet ölçek dağıtılmış ve 91 tanesi geri dönmüştür. Yırtık, karalanmış ve eksik doldurulmuş ölçekler değerlendirmeye alınmamıştır. Ulaşılan örneklemin dağılımı Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3: Araştırma Örneklemi

Okul Türü	Yönetici	Öğretmen
Meslek Liseleri	91	338
Anadolu Liseleri	50	280
TOPLAM	141	618

Anadolu liseleri ve meslek liselerinde dağıtılan ölçek sayısı, işlenen ölçek sayısı ve dönüş oranlarına ait bilgiler Ek Tablo 6 ve Ek Tablo 7’de sunulmuştur.

2.3.VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Eriş(2009) tarafından geliştirilen ve yöneticilerin bilgi yönetimi yeterliklerini ölçen “ Bilgi Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Eriş’in geliştirdiği ölçme aracı öğretmenler ve yöneticiler için ayrı ayrı hazırlanmıştır. Ölçekte bilgi yönetimi, önce eğitsel ve yönetsel olarak iki boyuta ayrılmış bu iki alt boyutta ayrı ayrı bilgi yönetiminin bilgi elde etme, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı ve bilgi depolama alt boyutlarına ayrılmıştır.1.ölçme aracında eğitim kurumu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliklerini kendi öz değerlendirmeleri ile ölçen 83 madde bulunmaktadır. 2.ölçme aracında öğretmenlerin, yöneticilerin bilgi yönetimi yeterliklerine yönelik görüşlerini ölçen 83 madde bulunmaktadır. Tablo 4 ve Tablo 5’de Eriş tarafından hesaplanan bilgi yönetiminin eğitsel ve yönetsel alt boyutlarına ait madde faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 4: Bilgi Yönetimi Yönetsel Alt Boyutlarla İlgili Madde Faktör Yükleri

Bilgi Yönetimi Yönetsel Alt Boyutları ve Boyutlarla İlgili Maddeler İle Faktör Yükleri		
Faktörler	Faktörlerle İlgili Maddeler	Faktör Yükleri
Bilgi Elde Etme	(1-17)	0.83 ile 0.63
Bilgi Paylaşımı	(18-30)	0.84 ile 0.74
Bilgi Kullanımı	(31-40)	0.88 ile 0.69
Bilgi Depolama	(41-47)	0.89 ile 0.61

Tablo 5: Bilgi Yönetimi Eğitsel Alt Boyutlarla İlgili Madde Faktör Yükleri

Bilgi Yönetimi Eğitsel Alt Boyutları ve Boyutlarla İlgili Maddeler İle Faktör Yükleri		
Faktörler	Faktörlerle İlgili Maddeler	Faktör Yükleri
Bilgi Elde Etme	(1-10)	0.87 ile 0.66
Bilgi Paylaşımı	(11-20)	0.89 ile 0.66
Bilgi Kullanımı	(21-31)	0.88 ile 0.62
Bilgi Depolama	(32-36)	0.85 ile 0.76

Eriş tarafından uygulanan faktör analizine göre bilgi yönetiminin yönetsel boyutunda dört faktör toplam varyansın %72.08'ini eğitsel boyutunda ise dört faktör toplam varyansın %77.95'ini açıkladığı ifade edilmiştir. Her iki ölçeğin maddeleriyle ilgili olarak tanımlanan dört faktörün ortak varyanslarının ise birinci ölçek için 0,612 ile 0,885 ikinci ölçek için 0,615 ile 0,893 arasında değiştiği ifade edilmiştir.

Her maddenin faktör yükleri ve maddelerin faktörlere göre dağılımı Ek Tablo 4-5'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Eriş'in çalışmasında geliştirilen ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları yönetsel ve eğitsel alt boyutlara hem de ölçeğin bütününe göre ifade edilmiştir. Bu çalışmadaki örneklem için de ölçeğin güvenilirliği yöneticiler ve öğretmenler için ayrı ayrı test edilmiş, Cronbach Alfa katsayıları her alt boyut için ayrı ayrı hesaplanmış Tablo 6 ve Tablo 7'de belirtilmiştir. Ölçeğin her iki alt boyutunu oluşturan maddelerin toplamının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı öğretmenler için 0,99, yöneticiler için 0,98 olarak bulunmuştur.

Tablo 6: Bilgi Yönetimi Yönetsel Alt Boyutları ve Boyutlarla İlgili Alfa (α) Güvenirlik Katsayıları

Bilgi Yönetimi Yönetsel Alt Boyutları ve Boyutlarla İlgili Cronbach Alfa (α) Güvenirlik Katsayıları			
Bilgi Yönetimi Alt Boyutları	Boyutlarla İlgili Maddeler	Örneklem (Yönetici)	Örneklem (Öğretmen)
Bilgi Elde Etme	(1-17)	0.93	0.96
Bilgi Paylaşımı	(18-30)	0.95	0.89
Bilgi Kullanımı	(31-40)	0.96	0.97
Bilgi Depolama	(41-47)	0.92	0.92
Toplam(Yönetsel Bilgi Yönetimi)	(1-47)	0.98	0.98

Tablo 7: Bilgi Yönetimi Eğitsel Alt Boyutları ve Boyutlarla İlgili Alfa (α) Güvenirlik Katsayıları

Bilgi Yönetimi Eğitsel Alt Boyutları ve Boyutlarla İlgili Cronbach Alfa (α) Güvenirlik Katsayıları			
Bilgi Yönetimi Alt Boyutları	Boyutlarla İlgili Maddeler	Örneklem (Yönetici)	Örneklem (Öğretmen)
Bilgi Elde Etme	(1-10)	0.96	0.95
Bilgi Paylaşımı	(11-20)	0.96	0.96
Bilgi Kullanımı	(21-31)	0.96	0.95
Bilgi Depolama	(32-36)	0.92	0.92
Toplam(Eğitsel Bilgi Yönetimi)	(1-36)	0.99	0.99

Ölçeğin alt boyutlarına ait bulunan Cronbach Alfa katsayıları ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Likert tipi 5'li derecelendirme türünde hazırlanan bu iki ölçme aracında seçenekler çoktan aza doğru “ Tamamen Katılıyorum” , ”Oldukça Katılıyorum” , “Biraz Katılıyorum” , “Çok Az Katılıyorum” , “Hiç Katılmıyorum” şeklinde sıralanmıştır.

2.4.VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Elde edilen veriler SPSS 15.0 istatistik programı kullanılarak çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmanın alt problemleri doğrultusunda yürütülen analizler öncesinde toplam puanların dağılımları incelenmiş, toplam puanlara yönelik aritmetik ortalama, standart sapma hesaplamaları yapılmıştır. Yönetici ve öğretmen anketlerinden elde edilen, boyut ve alt boyutlar düzeyinde toplam puanların dağılımına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 8 ve Tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 8: Yönetici Anketi Toplam Puan Dağılımları

		N	X	SS	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Yönetimsel Bilgi Yönetimi	Bilgi Elde Etme	141	4.11	.642	-1.278	.792
	Bilgi Paylaşımı	141	4.21	.687	-1.148	.328
	Bilgi Kullanımı	141	4.25	.733	-1.237	1.038
	Bilgi Depolama	141	4.11	.755	-.958	.431
	Toplam	141	4.17	.650	-1.320	.860
Eğitsel Bilgi Yönetimi	Bilgi Elde Etme	141	4.17	.768	-1.264	.825
	Bilgi Paylaşımı	141	4.09	.746	-.835	.332
	Bilgi Kullanımı	141	4.18	.742	-.818	-.003
	Bilgi Depolama	141	4.04	.734	-.212	-.875
	Toplam	141	4.13	.707	-.938	.119
GENEL Toplam		141	4.15	.663	-1.187	.537

Tablo 9: Öğretmen Anketi Toplam Puan Dağılımları

		N	X	SS	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Yönetimsel Bilgi Yönetimi	Bilgi Elde Etme	618	56.04	14.93	-.123	-.445
	Bilgi Paylaşımı	616	41.54	12.77	.201	-.255
	Bilgi Kullanımı	618	30.96	10.02	-.071	-.668
	Bilgi Depolama	618	24.99	6.05	-.326	-.213
	Toplam	618	153.48	40.36	-.077	-.516
Eğitsel Bilgi Yönetimi	Bilgi Elde Etme	618	32.46	9.60	-.024	-.510
	Bilgi Paylaşımı	618	30.66	9.41	.049	-.493
	Bilgi Kullanımı	618	35.81	10.17	-.105	-.539
	Bilgi Depolama	618	16.53	4.70	-.153	-.356
	Toplam	618	115.49	31.93	-.030	-.486
GENEL Toplam		618	268.96	71.05	-.049	-.495

Basıklık ve çarpıklık katsayılarının mutlak değer olarak 0 ile 1 aralığında olduğu görülmektedir. Çarpıklık katsayıları 0'a, basıklık katsayıları ise 1'e yaklaşma eğilimi göstermektedir. Buna göre toplam puan dağılımlarının normal dağılıma yakın olduğu görülmüştür.

Toplam puanların incelenmesinin ardından gruplar arasındaki görüş farklarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı test edilmiştir. Bu amaçla 'bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Alt problemlerin analizinde $p=0.05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Analiz sonucunda hesaplanan aritmetik ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanmasında kullanılan puan aralıkları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı

Puan Aralığı	Verilen Ağırlık	Seçenek	Aralığın Değeri	Değerlendirme
1.00 -1.80	1	Hiç katılmıyorum	Çok olumsuz puan	Yetersiz
1.81 -2.60	2	Çok az katılıyorum	Olumsuz puan	Alt düzey yeterlik
2.61 -3.40	3	Biraz katılıyorum	Orta puan	Orta düzey yeterlik
3.41 -4.20	4	Oldukça katılıyorum	Olumlu puan	Üst düzey yeterlik
4.21 -5.00	5	Tamamen katılıyorum	Çok olumlu puan	En üst düzey yeterlik

3.BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerinin sırasına uygun olarak verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular, bu bulgulara ilişkin sonuçlar ve yorumlar sunulmuştur.

3.1.OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ YETERLİKLERİNE İLİŞKİN KENDİ GÖRÜŞLERİNE AİT BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın birinci alt problemi “Anadolu ve meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin;

a) Bilgi Yönetimi,

b) Yönetimsel Bilgi Yönetimi ve alt boyutları olan

- bilginin elde edilmesi
- bilginin paylaşılması
- bilginin kullanılması
- bilginin depolanması

c) Eğitsel Bilgi Yönetimi ve alt boyutları olan

- bilginin elde edilmesi
- bilginin paylaşılması
- bilginin kullanılması
- bilginin depolanması

Yeterlikleri açısından kendilerini değerlendirmelerine yönelik görüşleri ne düzeydedir? Bu görüşler, okul türlerine göre manidar bir fark göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme yanıtlamak amacıyla maddeler alt gruplar halinde ele alınmış, meslek lisesi ve Anadolu lisesi yöneticilerinin görüşleri incelenmiş, puanların ortalamalarına, standart sapmalarına bakılmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 11’ de sunulmuştur.

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetiminin Alt Boyutlarındaki Yeterliklerine İlişkin Kendi Görüşleri

				\bar{X}			
	BY Boyutları	Gruplar	N		SS	t	P
Yönetimsel Bilgi Alt Boyutları	Bilgi elde etme	Anadolu Lisesi	50	4.16	0.63		
		Meslek Lisesi	91	4.07	0.64	0.73	0.47
	Bilgi Paylaşımı	Anadolu Lisesi	50	4.21	0.65		
		Meslek Lisesi	91	4.19	0.7	0.16	0.88
	Bilgi Kullanımı	Anadolu Lisesi	50	4.25	0.74		
		Meslek Lisesi	91	4.25	0.73	0.01	0.99
	Bilgi Depolama	Anadolu Lisesi	50	4.02	0.79		
Meslek Lisesi		91	4.15	0.73	1	0.32	
Toplam	Anadolu Lisesi	50	4.17	0.64			
	Meslek Lisesi	91	4.15	0.65	0.13	0.89	
Eğitsel Bilgi Alt Boyutları	Bilgi elde etme	Anadolu Lisesi	50	4.16	0.74		
		Meslek Lisesi	91	4.16	0.78	0.05	0.96
	Bilgi Paylaşımı	Anadolu Lisesi	50	4.04	0.75		
		Meslek Lisesi	91	4.11	0.74	0.58	0.56
	Bilgi Kullanımı	Anadolu Lisesi	50	4.22	0.75		
		Meslek Lisesi	91	4.15	0.73	0.54	0.59
	Bilgi Depolama	Anadolu Lisesi	50	4.12	0.8		
Meslek Lisesi		91	4.00	0.69	0.93	0.36	
Toplam	Anadolu Lisesi	50	4.14	0.71			
	Meslek Lisesi	91	4.12	0.7	0.12	0.9	
Toplam Değer	Yönetimsel Bilgi Yönetimi	Anadolu Lisesi	50	4.17	0.64		
		Meslek Lisesi	91	4.15	0.65	0.13	0.89
	Eğitsel Bilgi Yönetimi	Anadolu Lisesi	50	4.14	0.71		
		Meslek Lisesi	91	4.12	0.7	0.12	0.9
Bilgi Yönetimi (Genel)	Anadolu Lisesi	50	4.16	0.66			
	Meslek Lisesi	91	4.14	0.66	0.13	0.9	

3.1.1.Yöneticilerin Bilgi Yönetimine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın birinci alt probleminde” Anadolu lisesi ve meslek lisesinde görev yapan yöneticileri bilgi yönetimi yeterlikleri açısından kendilerini değerlendirmelerine yönelik görüşleri ne düzeydedir? Bu görüşler okul türlerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?”şeklinde ifade edilmişti. Bu soruyu yanıtlamak için Anadolu lisesi ve meslek lisesi yöneticilerinin bilgi yönetimine ilişkin görüşlerinin betimsel istatistiki değerleri hesaplanmıştır. Tablo 11’ e göre Anadolu lisesi yöneticilerine ait ortalama 4,16 ve meslek lisesi yöneticilerine ait ortalama 4,14 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamalara göre Anadolu lisesi yöneticileri ve meslek lisesi yöneticileri kendilerini bilgi yönetimine ilişkin olarak “ üst düzeyde” yeterli görmekte-dirler.

Okul türüne göre görüş farklılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ölçek genelinde anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Buna göre bilgi yönetimi açısından gerek meslek lisesi yöneticileri gerek Anadolu lisesi yöneticileri bilgi yönetimi konusunda benzer şekilde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Meslek lisesi ve Anadolu lisesi yöneticisi olmada aranan koşulların neredeyse aynı olması, bu yöneticilerin hepsinin de öğretmen kökenli olması dikkate alındığında bu durum beklenen bir sonuçtur.

3.1.2. Yöneticilerin Yönetimsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın birinci alt probleminde “Anadolu lisesi ve meslek lisesinde görev yapan yöneticilerin bilgi yönetiminin alt boyutu olan yönetimsel bilgi yönetimi ve yönetimsel bilgi yönetiminin alt boyutları olan a)bilginin elde edilmesi, b) bilginin paylaşılması, c)bilginin kullanılması, d)bilginin depolanmasına ilişkin yeterlikleri açısından kendilerini değerlendirmelerine yönelik görüşleri ne düzeydedir? Bu görüşler okul türlerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?”şeklinde ifade edilmişti.

Bu soruları yanıtlamak amacı ile Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin yönetimsel bilgi yönetiminin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin betimsel istatistiki değerleri hesaplanmış ve Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo12: Yöneticilerin Yönetmel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Kendilerinin Görüşleri

	BY Boyutları	Gruplar	N	\bar{X}	SS	t	p
Yönetmel Bilgi Alt Boyutları	Bilgi elde etme	Anadolu Lisesi	50	4.16	.63	0.733	0.465
		Meslek Lisesi	91	4.07	.64		
	Bilgi Paylaşımı	Anadolu Lisesi	50	4.21	.65	0.156	0.876
		Meslek Lisesi	91	4.19	.70		
	Bilgi Kullanımı	Anadolu Lisesi	50	4.25	.74	0.007	0.994
		Meslek Lisesi	91	4.25	.73		
	Bilgi Depolama	Anadolu Lisesi	50	4.02	.79	0.995	0.322
		Meslek Lisesi	91	4.15	.73		
	Toplam	Anadolu Lisesi	50	4.17	.64	0.134	0.894
		Meslek Lisesi	91	4.15	.65		

Tablo 12 incelendiğinde Anadolu lisesi yöneticilerinin yönetmel bilgi yönetimi ortalaması 4,17 ve meslek lisesi yöneticilerinin yönetmel bilgi yönetimi ortalaması 4,15 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre hem Anadolu lisesi hem de meslek lisesi yöneticileri kendilerini yönetmel bilgi yönetimine ilişkin olarak “üst düzeyde yeterli” görmektedirler.

Yöneticilerin yönetmel bilgi yönetimi boyutunda görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ölçek genelinde anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin yönetmel bilgi yönetimine ilişkin görüşlerinin benzer olduğu ve benzer uygulamalara sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yönetmel bilgi yönetimi okuldaki bilginin yönetilmesiyle ilgilidir. Bilgiyi ulaşılabilir duruma sokarken, okuldaki çalışanların bu bilgiye nasıl ulaşacaklarını, bunu nasıl kullanacaklarını ve bu bilgilerin onların gereksinimlerine nasıl yanıt vereceğini açıkça belirtmek gerekmektedir (Todd,1999, s.32).

Yöneticilerin Yönetmel Bilginin Elde Edilmesine İlişkin Görüşleri

Tablo 12'ye göre yönetmel bilginin elde edilmesi alt boyutunda Anadolu lisesi yöneticilerine ait aritmetik ortalama 4,16 ve meslek lisesi yöneticilerine ait aritmetik ortalama olan 4,07'nin aynı puan aralığına düştüğü görülmektedir. Bu durumda her iki grupta kendilerini yönetmel bilgi yönetiminin "bilgi elde etme" alt boyutunda "üst düzeyde yeterli" görmektedirler.

Bu durumda hem Anadolu lisesi yöneticilerinin hem de meslek lisesi yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda bilgiye dayalı, bilgiye önem veren bir iş ortamı yaratılmasına özen gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Okul türüne göre görüş farklılığını test etmek için yapılan t testi sonucuna göre hem Anadolu lisesi yöneticileri hem de meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Milli Eğitim sistemimizin merkeziyetçi bir yapıya sahip olması okulların merkezden yönetilmeye çalışılması nedeniyle yöneticilerin bilgi elde edebilmeleri ancak merkezden gönderilerin belgelerle olmaktadır. Dolayısıyla merkezden gönderilen bilgiler de bütün yöneticilere aynı şekilde ulaştığı için yöneticilerin bilgiyi elde etmesi aynı şekilde olmaktadır.

Yöneticilerin Yönetmel Bilginin Paylaşılmasına İlişkin Görüşleri

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında Tablo 12'ye göre yönetmel bilginin paylaşılması alt boyutunda Anadolu lisesi yöneticilerine ait aritmetik ortalama 4,21 ve meslek lisesi yöneticilerine ait aritmetik ortalama 4,19 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamalara göre yönetmel bilginin paylaşılması alt boyutunda Anadolu lisesi yöneticileri kendilerini " en üst düzeyde yeterli" görmekte iken meslek lisesi yöneticileri kendilerini "üst düzeyde yeterli" görmektedirler. Buna göre Anadolu lisesi yöneticilerinin kendilerini bu alt boyutta en üst düzeyde yeterli görmeleri etkin bilgi paylaşımına ait bir örgüt kültürü yaratabilmek için çaba harcadıkları şeklinde yorumlanabilir. İnsanlar ortak hedefleri için birlikte çalıştıklarında, ortak güvenin oluşturulması, beklentilerin paylaşılması ve bireysel korkuların azaltılmasıyla, bu ortak hedef doğrultusundaki birlikteliğin devamı sağlanır. Böylelikle örgüt düzeyindeki güvenin, bireysel etkileşimin bir sonucu olarak zamanla geliştiği görülmüştür

(Gruber,2000, s.17).Bir örgütteki güven ortamının sağlam olması bilgi paylaşımını da arttırmaktadır.

Okul türüne göre görüşlerde anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan t testinde Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p>.05$) görülmüştür.

Yöneticilerin Yönetsel Bilginin Kullanılmasına İlişkin Görüşleri

Araştırma sonucu elde edilen verilerin sunulduğu Tablo 12'ye göre yönetsel bilginin kullanılması alt boyutunda Anadolu lisesi yöneticilerine ait aritmetik ortalama 4,25 ve meslek lisesi yöneticilerine ait aritmetik ortalama 4,25 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda hem Anadolu lisesi yöneticileri hem de meslek lisesi yöneticileri kendilerini yönetsel bilginin kullanılması alt boyutunda “en üst düzeyde yeterli” görmektedirler.

Okul türüne göre yöneticilerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan t testinde Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Buna göre hem Anadolu hem de meslek lisesinde görev yapan yöneticilerin edindikleri yeni bilgileri okullarında kullandıkları, öğretmenlerin sahip olduğu bilgileri kullanmalarını teşvik ettikleri söylenebilir.Çünkü bugünkü iş yaşamında bir örgüt, rekabet üstünlüğünü devam ettirmek ve kendini yenilemek için, işgörenlerin tüm bilgisini ve yeteneğini yeterince tanımalı, geliştirmeli ve bunları kullanmalıdır (Tobin, 1996, s. 8)

Yöneticilerin Yönetsel Bilginin Depolanmasına İlişkin Görüşleri

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında Tablo12'ye göre yönetsel bilginin depolanması alt boyutunda Anadolu lisesi yöneticilerine ait aritmetik ortalama 4,02 ve meslek lisesi yöneticilerine ait aritmetik ortalama 4,15 olarak hesaplanmıştır. Buna göre hem Anadolu lisesi yöneticileri hem de meslek lisesi yöneticileri kendilerini yönetsel bilginin depolanması alt boyutunda “üst düzeyde yeterli” görmektedirler.

Okul türüne göre yöneticilerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan t testinde Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Anadolu ve meslek lisesi

yöneticilerinin yönetsel bilginin depolanmasına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu, alınan kararların tutanaklara geçirildiği, okulda yapılan etkinliklerin kayıt altına alındığı söylenebilir.

3.1.3.Yöneticilerin Eğitsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın birinci alt problemi “ Anadolu ve meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin bilgi yönetiminin alt boyutu olan eğitsel bilgi yönetimi ve bunun alt boyutları olan a) bilginin elde edilmesi, b)bilginin paylaşılması, c)bilginin kullanılması, d) bilginin depolanması alt boyutlarında yönetme yeterliklerine ilişkin kendilerinin görüşleri hangi düzeydedir?”şeklinde ifade edilmiştir.

Bu soruları yanıtlamak amacı ile Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin eğitsel bilgi yönetiminin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin betimsel istatistiki değerleri hesaplanmış ve Tablo13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Yöneticilerin Eğitsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Kendilerinin Görüşleri

	BY Boyutları	Gruplar	N	\bar{X}	SS	t	P
Eğitsel Bilgi Alt Boyutları	Bilgi elde etme	Anadolu Lisesi	50	4.16	.74	0.053	0.958
		Meslek Lisesi	91	4.16	.78		
	Bilgi Paylaşımı	Anadolu Lisesi	50	4.04	.75	0.58	0.563
		Meslek Lisesi	91	4.11	.74		
	Bilgi Kullanımı	Anadolu Lisesi	50	4.22	.75	0.54	0.59
		Meslek Lisesi	91	4.15	.73		
	Bilgi Depolama	Anadolu Lisesi	50	4.12	.80	0.927	0.355
		Meslek Lisesi	91	4.00	.69		
	Toplam	Anadolu Lisesi	50	4.14	.71	0.12	0.904
		Meslek Lisesi	91	4.12	.70		

Tablo 13 incelendiğinde Anadolu lisesi yöneticilerinin eğitsel bilgi yönetimi ortalaması 4,14 ve meslek lisesi yöneticilerinin eğitsel bilgi yönetimi ortalaması 4,12 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre hem Anadolu lisesi yöneticileri hem de meslek lisesi yöneticileri kendilerini eğitsel bilgi yönetimine ilişkin olarak “üst düzeyde yeterli” görmektedirler.

Yöneticilerin eğitsel bilgi yönetimi boyutunda görüşleri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ölçek genelinde anlamlı bir farklılığın olmadığı ($t > .05$) görülmüştür. Bu durum hem Anadolu hem de meslek lisesinde görev yapan yöneticilerin, öğretmenleri ve öğrencileri bilgi edinme konusunda teşvik ettiği ve yapılan uygulamalarda öğretmenlerin her türlü görüşüne açık olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çünkü örgüt içerisinde zihinsel sermayeyi devam ettirmek, bilgi yönetimi sistemleri için en belirleyici gereksinim olarak gelişme göstermektedir (Malafsky ve Newman, 2005, s.42)

Yöneticilerin Eğitsel Bilginin Elde Edilmesine İlişkin Görüşleri

Tablo 13 incelendiğinde Anadolu lisesi yöneticilerin eğitsel bilginin elde edilmesi alt boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması 4,16 ve meslek lisesi yöneticilerinin eğitsel bilginin elde edilmesi alt boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması 4,16 olarak hesaplanmıştır. Buna göre hem Anadolu lisesi yöneticileri hem de meslek lisesi yöneticileri kendilerini eğitsel bilginin elde edilmesine ilişkin olarak “üst düzeyde yeterli” görmektedirler.

Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin kendilerini eğitsel bilginin edinilmesi konusunda üst düzeyde yeterli görmeleri eğitsel bilgiye ulaşmak ve bu bilgiye sahip olmak konusunda başarılı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Okul türlerine göre yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan t testinde Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p > .05$) görülmüştür.

Yöneticilerin Eğitsel Bilginin Paylaşılmasına İlişkin Görüşleri

Araştırma sonuçlarına göre hazırlanan Tablo 13 incelendiğinde Anadolu lisesi yöneticilerinin eğitsel bilginin paylaşılması alt boyutundaki görüşlerinin aritmetik ortalaması 4,04 ve meslek lisesi yöneticilerinin eğitsel bilginin paylaşılması alt boyutundaki görüşlerinin aritmetik ortalaması 4,11 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda hem Anadolu lisesi yöneticileri hem de meslek lisesi yöneticileri kendilerini eğitsel bilginin paylaşılması alt boyutunda “üst düzeyde yeterli” görmektedirler.

Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin kendilerini eğitsel bilginin paylaşılması konusunda üst düzeyde yeterli görmeleri eğitimle ilgili bilgilerin okulda çalışanlarla paylaşıldığı şeklinde yorumlanabilir. Ortak güven duygusu, bilgi paylaşımına yol açmaktadır. Gruplar içerisinde ya da gruplar arası yapılan bilgi alış-verişi güven duygusunu yaratır. Bu durum iletişimin artmasına neden olur ve artan iletişim sayesinde bilgi paylaşımı olmaktadır (Celep ve Çetin, 2003, s. 101). Sherif’in(1996,s.99) yaptığı bir grup çalışması sonucunda ulaştığı deneysel kanıtlara göre, tekrar edilen ortak çabalar ve iletişimin güven yarattığı; bunun daha sonra yöntemlerin ve fikirlerin paylaşılmasını sağladığını görülmüştür.

Okul türüne göre görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan t testi sonucuna göre yöneticilerin eğitsel bilginin paylaşılmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı($p>.05$) görülmüştür.

Yöneticilerin Eğitsel Bilginin Kullanılmasına İlişkin Görüşleri

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında Tablo 13’e göre Anadolu lisesi yöneticilerinin eğitsel bilginin kullanılmasına ilişkin görüşlerinin ortalaması 4,22 ve meslek lisesi yöneticilerinin eğitsel bilginin kullanılmasına ilişkin görüşlerinin ortalaması 4,15 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamalara göre Anadolu lisesi yöneticileri kendilerini eğitsel bilginin kullanılması alt boyutunda “en üst düzeyde yeterli” görürken, meslek lisesi yöneticilerini eğitsel bilginin kullanılması alt boyutunda kendilerini “üst düzeyde yeterli” görmektedirler.

Bilginin en çok o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğerlerine anlatıldığında ve bu bilgiyi yeni öğrenenlerin, öğretmenlerin gözetiminde kullandıklarında değerli olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkarılmıştır. Bu durumda Anadolu lisesi yöneticilerinin kendilerini eğitsel bilginin kullanılması konusunda en üst düzey yeterli görmeleri, okulla ilgili kararların alınmasında, yeni teknolojiler kullanmada bilgiyi üreten öğretmenleri daha yetkin yönlendirebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Okul türüne göre görüşler arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için yapılan t testi sonucuna göre yöneticilerin eğitsel bilginin kullanılmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p > .05$) görülmüştür.

Yöneticilerin Eğitsel Bilginin Depolanmasına İlişkin Görüşleri

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında Tablo13'e göre Anadolu lisesi yöneticilerinin eğitsel bilginin depolanmasına ilişkin görüşlerinin ortalaması 4,12, meslek lisesi yöneticilerinin eğitsel bilginin depolanmasına ilişkin görüşlerinin ortalaması ise 4,00 olarak hesaplanmıştır. Her iki grup da kendilerini “üst düzeyde yeterli” görmektedir. Her iki okul türünde de yöneticilerin eğitsel bilginin depolanması konusunda benzer uygulamalara sahip oldukları söylenebilir. Okullarda açık bilginin depolanması daha kolay yapılabilmektedir. Açık bilgi bireylere değil kurumlara bağlı bir niteliğe sahiptir. Öğretmenlerin okuldan ayrılması sahip oldukları örtülü bilginin de beraberinde gitmesi demektir, oysa dosyalarda ve veri tabanlarında saklanan açık bilginin büyük bir kısmı yine okullarda kalmaktadır.

Okul türüne göre görüşler arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test etmek için yapılan t testi sonucuna göre yöneticilerin eğitsel bilginin depolanmasına ilişkin görüşleri arasında bir farklılığın olmadığı ($p > .05$) görülmüştür.

3.2.OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE AİT BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın ikinci alt problemi “ Anadolu ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin;

a) Bilgi Yönetimi,

b) Yönetimsel Bilgi Yönetimi ve alt boyutları olan

- bilginin elde edilmesi

- bilginin paylaşılması

- bilginin kullanılması

- bilginin depolanması

c) Eğitsel Bilgi Yönetimi ve alt boyutları olan

- bilginin elde edilmesi- bilginin paylaşılması

- bilginin kullanılması

- bilginin depolanması

yeterlikleri açısından yöneticilerini değerlendirmelerine yönelik görüşleri ne düzeydedir? Bu görüşler, okul türlerine göre manidar bir fark göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problemi yanıtlamak amacıyla maddeler alt gruplar halinde ele alınmış, meslek lisesi ve Anadolu lisesi yöneticilerinin görüşleri incelenmiş, puanların ortalamaların, standart sapmalarına bakılmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo14: Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetiminin Alt Boyutlarındaki Yeterliklerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

	BY Boyutları	Gruplar	N	X	SS	t	P
Yönetimsel Bilgi Alt Boyutları	Bilgi elde etme	Anadolu Lisesi	280	3,31	0.84		
		Meslek Lisesi	338	3,28	0.87	0.67	0.5
	Bilgi Paylaşımı	Anadolu Lisesi	280	3,18	0.85		
		Meslek Lisesi	338	3,20	0.86	0.41	0.68
	Bilgi Kullanımı	Anadolu Lisesi	280	3,09	0.85		
		Meslek Lisesi	338	3,09	0.91	0.99	0.32
	Bilgi Depolama	Anadolu Lisesi	280	3,45	0.87		
		Meslek Lisesi	338	3,66	0.88	0.45	0.66
	Toplam	Anadolu Lisesi	280	3.18	1		
		Meslek Lisesi	338	3.20	0.96	0.22	0.83
Eğitsel Bilgi Alt Boyutları	Bilgi elde etme	Anadolu Lisesi	280	3,20	1		
		Meslek Lisesi	338	3,27	1	0.06	0.95
	Bilgi Paylaşımı	Anadolu Lisesi	280	3,01	0.8		
		Meslek Lisesi	338	3,10	0.9	3.11	0.002
	Bilgi Kullanımı	Anadolu Lisesi	280	3,26	0.93		
		Meslek Lisesi	338	3,25	0.98	0.92	0.36
	Bilgi Depolama	Anadolu Lisesi	280	3,20	0.91		
		Meslek Lisesi	338	3,39	0.96	1.25	0.21
	Toplam	Anadolu Lisesi	280	3.26	0.89		
		Meslek Lisesi	338	3.25	0.95	0.14	0.89
Toplam Değer	Yönetimsel Bilgi Yönetimi	Anadolu Lisesi	280	3.25	0.89		
		Meslek Lisesi	338	3.28	0.96	2.61	0.01
	Eğitsel Bilgi Yönetimi	Anadolu Lisesi	280	3.17	0.84		
		Meslek Lisesi	338	3.24	0.87	0.67	0.5
	Bilgi Yönetimi (Genel)	Anadolu Lisesi	280	3.22	0.85		
		Meslek Lisesi	338	3.26	0.86	0.41	0.68

3.2.1.Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tablo14’de görüldüğü gibi Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin bilgi yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerini ortalaması 3,22 ve meslek lisesi öğretmenlerinin yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinin ortalaması 3,26 olarak bulunmuştur. Bu ortalamalara göre her iki okul türünde de öğretmenler yöneticilerini bilgi yönetimi konusunda“ orta düzeyde” yeterli bulmuşlardır. Okul türüne göre öğretmenlerin görüşleri arasında t testine göre anlamlı bir fark olmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Bu durum hem Anadolu hem de meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerini bilgi yönetimi uygulamaları açısından benzer gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

3.2.2.Yöneticilerin Yönetmel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına Ait Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tablo 15: Yöneticilerin Yönetmel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına Ait Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

		BY Boyutları	Gruplar	N	X	SS	T	P
Yönetmel Bilgi Alt Boyutları	Bilgi elde etme	Anadolu Lisesi	280	3,31	.84	0.672	0.502	
		Meslek Lisesi	338	3,28	.87			
	Bilgi Paylaşımı	Anadolu Lisesi	280	3,18	.85	0.407	0.684	
		Meslek Lisesi	338	3,20	.86			
	Bilgi Kullanımı	Anadolu Lisesi	280	3,09	.85	0.987	0.324	
		Meslek Lisesi	338	3,09	.91			
	Bilgi Depolama	Anadolu Lisesi	280	3,45	.87	0.445	0.657	
		Meslek Lisesi	338	3,66	.88			
	Toplam	Anadolu Lisesi	280	3.25	1.00	0.221	0.825	
		Meslek Lisesi	338	3.28	.96			

Tablo 15 incelendiğinde Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenler yöneticilerini yönetsel bilgi yönetimi konusundaki görüşlerinin ortalaması 3,25 olarak “ orta düzeyde yeterli” görmekte-dirler. Meslek lisesi öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması 3,28 olarak hesaplandığından de aynı şekilde yöneticilerini yönetsel bilgi yönetimi konusunda “ orta düzeyde yeterli” bulmaktadırlar.

Yapılan t testine göre okul türüne göre öğretmenlerin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Bu durum, hem Anadolu hem de meslek lisesinde görev yapan öğretmenlere göre, yöneticilerin okullarında yönetsel bilgi yönetimi uygulamalarını benzer şekilde yaptıkları, inisiyatif kullanmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki en son gelişmeler, enformasyon akışı sağlama, enformasyon toplama ya da enformasyonu yayma gibi süreçleri etkin hale getirebilir. Fakat bu enformasyonu, davranışlarımızı arttıran bilgiye dönüştürme eylemi yöneticilerin ve işgörenlerin görevidir. Bu da örgüt çapında bir bilgi yönetim sisteminin oluşturulmasını gerektirmektedir (Celep ve Çetin, 2003,s. 88)

Öğretmenlerin Yönetsel Bilginin Elde Edilmesine İlişkin Görüşleri

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında Tablo15'e göre Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3,31 olarak hesaplanmıştır. Anadolu lisesi öğretmenleri yöneticilerini yönetsel bilginin elde edilmesi boyutunda “orta düzeyde yeterli” bulurken, meslek lisesi öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması 3,28 olarak hesaplandığından yöneticilerini bu boyutta “orta düzeyde yeterli” bulmuşlardır.

Okul türüne göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan t testine göre görüşler arasında anlamlı bir fark olmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Bu durum, hem Anadolu hem de meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin, okulun teknolojik altyapısının geliştirme, bilgiye ulaşmada teknolojiyi kullanma konularında orta düzeyde yeterli olduklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Fullan (1991)'a göre okullardaki gelişim ve değişim süreci hem öğretmenleri hem de öğrencileri etkilemektedir. Bu değişim, öğretmenlerin, okulların eğitim-öğretim yeterliklerini ve bilgi yönetiminin, kendi sınıflarının içinde meydana

geldiğini anlamaya başlamalarından sonra olmuştur. Öğretmenler ve öğrencileri ortak olarak tanımladıkları verileri toplayabildiklerinde ve analiz edebildiklerinde ortak bir bilgi meydana gelir. Eğer bu bilgi uygulamaya sokulursa, öğrenci ve okulun çıktıları gelişir(Celep ve Çetin, 2003,s.170)

Öğretmenlerin Yönetsel Bilginin Paylaşılmasına İlişkin Görüşleri

Tablo15 incelendiğinde Anadolu lisesinde çalışan öğretmenler yöneticilerini yönetsel bilginin paylaşılması boyutunda 3,18 ortalamaya göre “orta düzeyde yeterli” bulurken, meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin ortalaması 3,20 olduğundan bu boyutta yöneticilerini “ orta düzeyde yeterli” bulmuşlardır.

Yapılan t testine göre ise öğretmenlerin görüşlerinin okul türüne göre değişmediği($p>.05$) bulunmuştur. Oklardaki hiyerarşik yapının bilginin paylaşılmasını zorlaştırdığı söylenebilir. Çünkü geleneksel ast-üst sistemine dayanan örgütsel yapı, teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşimleri, dolayısıyla bilgi paylaşımındaki ve dağılımındaki fırsatları azaltır (Bhatt, 2001, s.72)

Öğretmenlerin Yönetsel Bilginin Kullanılmasına İlişkin Görüşleri

Yapılan analizlere göre Tablo15 incelendiğinde hem Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3,09 hem de meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3,09 olduğundan yöneticilerini yönetsel bilginin kullanılmasına ilişkin olarak “ orta düzeyde yeterli” bulmuşlardır.

Uygulanan t testi sonucuna göre ise okul türüne göre öğretmenlerin bu boyutla ilgili yöneticileri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ($p>05$) görülmüştür. İşgörenler bilgi yönetimi uygulamalarının yararlarını göremezlerse, o zaman onu kullanmayacaklardır. Bu durumda yöneticilerin öğretmenleri yönetsel bilgi kullanımına teşvik etmeleri gerekmektedir. Bhatt'a göre örgüt üyeleri, veriyi, ayrı veri tabanları şeklinde düzenleyerek ilgili enformasyon parçalarını bulabilmelerine karşın, onları farklı bir bakış açısıyla uyarılma ve yorumlamada güçlük çekebilirler(Akt:Celep ve Çetin,2003,s. 45)

Öğretmenlerin Yönetmel Bilginin Depolanmasına İlişkin Görüşleri

Uygulanan ölçeğin değerlendirme aralığı incelendiğinde Tablo15'e göre Anadolu lisesi öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması 3,45, meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3,66 olduğundan yöneticilerini yönetmel bilginin depolanması alt boyutunda "orta düzeyde yeterli" bulmuşlardır.

Okul türlerine göre ise yapılan t testi sonucuna göre öğretmenlerin görüşleri arasında meslek lisesi öğretmenleri lehine anlamlı bir fark olduğu ($p=.002<.05$) görülmüştür. Buna göre meslek lisesi öğretmenlerinin yönetmel bilginin depolanması konusunda yöneticilerini daha yeterli buldukları söylenebilir. Çünkü meslek liselerinde kurum hafızası kavramı gelişmiştir. Kurum hafızası soyut bir kavramdır ve bir örgütte bilginin depolanması ile ilgili en kapsamlı kavramlardan biridir. Meslek liselerinde öğretmen değişimi çok sık olmamaktadır. Bu durum kurum hafızasını olumlu etkilemektedir. Çünkü kurum hafızası bir örgütün geçmişten gelen birikimlerinden ve tecrübelerinden faydalanarak yeni bilgi üretme ve kullanabilme kapasitesini etkileyen önemli bir etkidir.

3.2.3. Yöneticilerin Eğitsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına Ait Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tablo16 incelendiğinde Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3,24, meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3,17 olarak bulunmuştur. Buna göre hem Anadolu hem de meslek lisesinde çalışan öğretmenler eğitsel bilgi yönetimine ilişkin olarak yöneticilerini "orta düzeyde yeterli" bulmaktadırlar. Bir örgütte bilgi iki şekilde saklanabilir.İlki kişilerin zihinlerinde saklanan örtük bilgi diğeri ise yazılı ve düzenlenmiş biçimde dosyalarda, bilgisayarlarda ve çeşitli veri tabanlarında saklanan açık bilgidir.

Yapılan t testine göre öğretmenlerin eğitsel bilginin yönetimi boyutunda yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ($p>.05$) görülmüştür.

Tablo 16: Yöneticilerin Eğitsel Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarında Öğretmen Görüşlerine Göre Yeterlik Düzeyleri

	BY Boyutları	Gruplar	N	\bar{X}	SS	t	P
Eğitsel Bilgi Alt Boyutları	Bilgi elde etme	Anadolu Lisesi	280	3,20	1.00	0.058	0.954
		Meslek Lisesi	338	3,27	1.00		
	Bilgi Paylaşımı	Anadolu Lisesi	280	3,01	.80	3.11	0.002
		Meslek Lisesi	338	3,10	.90		
	Bilgi Kullanımı	Anadolu Lisesi	280	3,26	.93	0.92	0.358
		Meslek Lisesi	338	3,25	.98		
	Bilgi Depolama	Anadolu Lisesi	280	3,20	.91	1.251	0.211
		Meslek Lisesi	338	3,39	.96		
	Toplam	Anadolu Lisesi	280	3.17	.89	0.139	0.889
		Meslek Lisesi	338	3.24	.95		

Öğretmenlerin Eğitsel Bilginin Elde Edilmesine İlişkin Görüşleri

Tablo16'ya göre eğitsel bilginin elde edilmesi boyutunda Anadolu lisesi öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması 3,20, meslek lisesi öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması 3,27 olup, yöneticilerini “orta düzeyde yeterli” bulmaktadırlar.

Okul türüne göre ise yapılan t testi sonucuna göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Örgüt, çevresel değişimlere tepkisini bürokratik olmayan yollarla vermelidir ve bu şekilde yönetilmelidir, yönlendirilmelidir. Bu nedenle bilgi yöneticilerinin bilginin elde edilmesi için meraklı davranışlara, fikir geliştirici bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu yöneticiler aynı zamanda örgütün her kademesinde bulunabilmeli araştırma konusunda özgür, yeni verilere, fikirlere, fırsatlara, sorular ve sorunlara açık olmalıdırlar (Van Krogh v.d, 1997,s.79)

Öğretmenlerin Eğitsel Bilginin Paylaşılmasına İlişkin Görüşleri

Yapılan analizler Tablo16 incelendiğinde Anadolu lisesi öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması 3,01 ve meslek lisesi öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması 3,10 olup yöneticilerini eğitsel bilginin paylaşılmasına ilişkin olarak “orta düzeyde yeterli” görmektedirler.

Yapılan t testi sonucuna göre ise okul türüne göre öğretmenlerin yöneticilerinin eğitsel bilginin paylaşılmasına ilişkin yeterlikleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Çünkü insanlar genellikle bilgiyi paylaşmaya isteklidirler ama uzmanlık bilgisi bir tür güç kaynağı olarak algılanır. Uzmanlıktan dolayı, elde edilecek bir statü ve değer duygusu vardır ve bu duyguyu kaybetmek istemezler (Quinn v.d.,1996, s,76)

Öğretmenlerin Eğitsel Bilginin Kullanılmasına İlişkin Görüşleri

Tablo16'daki verilere göre eğitsel bilginin kullanılmasına ilişkin olarak Anadolu lisesi öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması 3,26 ve meslek lisesi öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması 3,25 olduğundan her iki grubun da yöneticilerini “orta düzeyde yeterli ” buldukları anlaşılmaktadır.

Okul türüne göre görüş farklılığının olup olmadığını incelemek için yapılan t testine göre anlamlı bir fark olmadığı ($p>.05$) görülmüştür.

Öğretmenlerin Eğitsel Bilginin Depolanmasına İlişkin Görüşleri

Yapılan analiz sonucunda hazırlanan Tablo16 incelendiğinde eğitsel bilginin depolanmasına ilişkin olarak Anadolu lisesi öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması 3,20 ve meslek lisesi öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması 3,39 olarak hesaplanmıştır. Her iki grup da yöneticilerini “orta düzeyde yeterli” bulmaktadırlar.

Okul türleri arasında görüş farkı olup olmadığını anlamak için yapılan t testi sonucuna göre ise meslek lisesi öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılığın olduğu ($p=009<.05$) görülmüştür.

Buna göre meslek lisesi öğretmenlerinin Anadolu lisesi öğretmenlerine göre eğitsel bilginin depolanması konusunda yöneticilerini daha yeterli gördükleri söylenebilir.

3.3.ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ BETİMSSEL FARKLARA AİT BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın üçüncü alt problemi “ Anadolu ve meslek lisesinde görev yapan yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerine yönelik görüşleri ile öğretmenlerin yöneticilerini değerlendirmelerine yönelik görüşleri birlikte değerlendirildiğinde ne tür betimsel farklılıklar görülmektedir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu soruyu yanıtlamak için yapılan analiz sonuçları Tablo17’ye göre değerlendirildiğinde liselerinde görev yapan yöneticiler bilgi yönetiminin yönetsel ve eğitsel boyutlarında kendilerini “üst düzeyde yeterli” ya da en üst düzeyde yeterli bulmaktadırlar. Öğretmenler ise yöneticilerini “orta düzeyde yeterli” bulmuşlardır.

Yönetsel bilgi yönetimi alt boyutunda yöneticiler kendilerini üst düzeyde yeterli görürken, öğretmenler yöneticileri orta düzeyde yeterli bulmuşlardır. Bu durumda yöneticiler eğitimle ilgili yeni kararları takip etmek ve uygulamak, eğitim faaliyetlerinin etkililiğini denetlemek işlerini en iyi düzeyde yaptıklarını düşünürken öğretmenler bu konuda yöneticilerini daha az yeterli bulmuşlardır.

Eğitsel boyutların ortalamalarına bakıldığında yöneticiler kendilerini üst düzeyde yeterli bulurken öğretmenler yöneticilerini orta düzeyde yeterli bulmaktadırlar.

Yöneticilerin esas mesleği öğretmenliktir. Ülkemizde, okullarda yönetici olabilmek için özel bir eğitim verilmemektedir. Bu nedenle okullarda yönetim ve eğitim işleri birbirinden ayrılmaz bir bütün olmuştur. Buna göre Anadolu ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenler yöneticilerini bilgi yönetimi boyutlarında orta düzeyde yeterli bulmaktadırlar.

Tablo 17:Yönetici ve Öğretmenlerin Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Ortalamaları

Bilgi yönetimi boyutları		Anadolu Lisesi			Meslek Lisesi			Toplam		
		N	\bar{X}	SS	N	\bar{X}	SS	N	\bar{X}	SS
Yönetimsel Bilgi Yönetimi	Yönetici	50	4.17	.64	91	4.15	.65	141	4.15	.65
	Öğretmen	280	3.25	.85	338	3.28	.86	618	3.26	.85
Eğitsel Bilgi Yönetimi	Yönetici	50	4.14	.71	91	4.12	.70	141	4.12	.70
	Öğretmen	280	3.17	.85	338	3.24	.97	618	3.20	.88
Bilgi Yönetimi	Yönetici	50	4.16	.66	91	4.14	.66	141	4.14	.64
	Öğretmen	280	3.22	.84	338	3.26	.87	618	3.24	.85

4.BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

4.1.SONUÇLAR

4.1.1.Anadolu ve Meslek Lisesi Yöneticilerinin Kendi Görüşlerine Göre Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarındaki Yeterliklerine Ait Sonuçlar

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre Anadolu lisesi yöneticilerinin kendilerini meslek lisesi yöneticilerine göre en yeterli gördüğü bilgi yönetimi boyutlarından biri “yönetimsel bilgi paylaşımı” alt boyutudur. Bu durum Anadolu liselerinde resmi işlerle ilgili belgelerin önemsendiğini ve paylaşıldığı göstermektedir. Anadolu lisesi yöneticilerinin kendilerini meslek lisesi yöneticilerine göre en üst düzeyde yeterli gördüğü diğer bir boyut ise “eğitsel bilgi kullanımı” alt boyutudur. Bu duruma göre Anadolu lisesi yöneticilerinin okullarında öğretme-öğrenme faaliyetlerini düzenlerken çalışanların ve öğrencilerin sahip olduğu bilgileri etkin bir şekilde eğitsel uygulamalarda değerlendirdiği söylenebilir.

Araştırmanın diğer bir sonucu da hem Anadolu ve hem de meslek lisesinde görev yapan yöneticilerin kendilerini en üst düzeyde yeterli bulduğu bilgi yönetimi boyutu “yönetimsel bilgi kullanımı” alt boyutudur. Bu durumda Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin sahip oldukları teknolojiyi, deneyimi, bilgiyi okulun sahip olduğu imkanlar dahilinde etkin bir şekilde kullandıkları söylenebilir.

Araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuç ise hem Anadolu hem de meslek lisesi yöneticileri “yönetimsel bilginin depolanması” ve “eğitsel bilginin depolanması” alt boyutlarında kendilerini diğer alt boyutlara göre düşük düzeyde yeterli görmüş

olmalarıdır. Bu durumun hem Anadolu liselerinde hem de meslek liselerinde teknolojik, sistemli bir arşivleme alt yapısının yeterli seviyede olmadığını gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın diğer önemli bir sonucu da hem Anadolu hem de meslek lisesi yöneticilerinin kendilerini “yönetimsel bilgi yönetimi”, “eğitsel bilgi yönetimi” alt boyutlarında ve “bilgi yönetimi” boyutunda üst düzeyde yeterli görmeleridir. Bu durumda okullarımızda eğitim ve yönetim işlerinin birbirinden ayrılmadığı yani iç içe olduğu söylenebilir. Ayrıca bu boyutlarda görüşlerin bu kadar benzer ve üst düzey yeterlikte olmasının, yöneticilerin, başarılı bilgi yönetimi uygulamalarını öğrenme çabasını riske atabileceği de söylenebilir. Ayrıca okulların merkezden yönetilmesinin gelişen ve değişen çevreye uyum sağlama konusunda okul sistemini ağırlaştırdığı ve yöneticilere kendilerini geliştirmeleri ve okulları için gereken tedbirleri almaları konusunda gerekli sorumluluğun ve yetkinin verilmesi gerektiği söylenebilir.

Eriş (2009)’in çalışmasında da İlköğretim okulu yöneticileri kendilerini bilgi yönetimi ve alt boyutlarında “en üst düzeyde yeterli” ya da “üst düzeyde yeterli” bulmaktadırlar. Benzer olarak Erdoğan (2010)’ın Mersin ilinde yaptığı çalışmada da ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin bilgi yönetimi yeterliklerine ilişkin kendi görüşleri “her zaman” düzeyinde çıkmıştır ve görüşler arasında anlamlı bir fark bulunmadığı belirtilmiştir. Kesen 2004’de yaptığı doktora tezi araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin, bilgi yönetiminin örtük ve açık bilgi yönetimi ve bunların alt boyutlarında bu çalışmadakine benzer olarak, kendilerini “üst düzeyde yeterli” ya da “en üst düzeyde yeterli” gördüklerini belirtmiştir. Çınar (2002) Malatya ilinde milli eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliklerini değerlendirdiği çalışmasında, yöneticilerin kendilerini bilgi yönetiminin alt boyutlarında ve bilgi yönetiminde “en üst düzeyde yeterli” gördüklerini belirtmiştir.

4.1.2. Anadolu ve Meslek Lisesi Yöneticilerinin Öğretmenlerin Görüşlerine Göre

Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarındaki Yeterliklerine Ait Sonuçlar

Araştırma sonucuna göre Anadolu ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerini bilgi yönetiminin “yönetimsel bilgi depolama” alt boyutunda üst düzeyde yeterli görmeleri, okullarında resmi belgelerin saklanması önem verildiği, arşivlemeye özen gösterildiği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca görüşler bu boyutta

meslek liseleri yönünde anlamlı farklılık göstermiştir. Meslek liselerinde uzun yıllar birlikte çalışan öğretmenlerin çokluğu ve informal ilişkilerin yoğun olması, öğretmen değişiminin Anadolu liselerine oranla daha az olması bilginin depolanması boyutunda farklılığa neden olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetiminin “eğitsel bilgi depolama” alt boyutunda her iki gruba ait öğretmenler yöneticilerini orta düzeyde yeterli görürken görüşler meslek liseleri yönünde anlamlı farklılık göstermiştir. Meslek liselerinde mesleki branşlarda okul yöneticilerinin dışında şeflerin ve koordinatörlerin olması bilgilerin ve belgelerin daha kolay kayıt altına alındığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonucunda çıkan diğer önemli bir sonuç ise Anadolu ve meslek lisesi öğretmenlerinin yöneticilerini “yönetimsel bilgi depolama” alt boyutu hariç diğer bütün alt boyutlarda “orta düzeyde yeterli” görmeleridir. Bu durum okul türlerine göre bilgi yönetimi uygulamalarının öğretmenlerin görüşlerine göre çok farklılaşmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Eriş (2009)’in çalışmasında da benzer olarak İlköğretim okulu öğretmenleri yöneticilerini genel olarak “orta düzeyde yeterli” bulmuşlardır. Özcan ve Erten (2008)’in ilköğretim okulu öğretmenleri arasında yaptığı çalışmasında hizmet yılı 16-20 arasında olan öğretmenlerin, yöneticilerin bilgi yönetimini etkili kullanabilme becerisine yeterince sahip olmadığı ve okullarında iyi uygulamadıklarını düşündükleri belirtilmektedir. Muratoğlu (2005)’nin Elazığ ilinde ilköğretim ve ortaöğretim yöneticileri ve öğretmenleriyle yaptığı çalışmada bilgi yönetimi 8 alt boyutta incelenmiş (aktif bilgi yönetimi, bilgi ekibinin oluşturulması, bilgi tabanının yaratılması, bilgi haritalama, kıyaslama yapma, şebekeler ve bilgi ağları, bilgi merkezleri), aktif bilgi yönetimi boyutunun katılımcılar tarafından “çoğunlukla” düzeyinde yanıtlandığı, diğer alt boyutlarda bu çalışmadaki bulgulara benzer olarak, yanıtların çoğunun “arasıra” düzeyinde olduğu belirtilmiştir. Almış (2010) ‘a ait tez çalışmasında öğretmenlerin okul yöneticilerini, uygun ortam oluşturma ve bilgi kullanma boyutlarında “üst düzeyde yeterli”, bilgi elde etme, bilgi depolama ve bilgiyi paylaşma boyutlarında “orta düzeyde yeterli” buldukları belirtilmiştir.

4.1.3.Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi ve Alt Boyutlarındaki Yeterliklerinin Kendi Görüşleri ve Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki Betimsel Farklara Ait Sonuçlar

Bilgi yönetiminin eğitsel bilgi yönetimi, yönetsel bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi boyutları öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine göre değerlendirildiğinde, yöneticilerin öğretmenlere göre kendilerini daha üst düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir. Yönetim faaliyetleri sırasında yöneticiler inisiyatif kullanmaktan kaçınırken, mevzuata göre yönetim uygulamalarını yerine getirdikleri, bu nedenle de kendilerini yeterli gördükleri söylenebilir. Öğretmenlerin ise yöneticilerin karar ve uygulama aşamasında daha esnek davranarak öğretmenlerle konuşarak, öğretmenlerin de görüşlerini alarak onları da karar aşamasına katmalarını bekledikleri söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin formal eğitim ve yönetim faaliyetlerini düzenlemeye ve uygulamaya çalışırken öğretmenlerle yeterli iletişim kuramamalarının da bu sonuca neden olduğu söylenebilir.

Celep ve Çetin (2003)'in araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin öğrenci ve velilerden elde edilen bilgileri öğretmenlerle paylaşmaya önem vermedikleri, yeni bilgi yaratılmasına ve bu bilginin okul içinde kullanılması sürecine yeterince katkıda bulunmadıkları belirtilmiştir. Akçakaza'nın 2009 yılında ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleriyle yaptığı çalışmada da benzer olarak okul yöneticilerinin kendilerini bilginin üretilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması, bilgi kültürü oluşturma, bilgi merkezi oluşturma boyutlarında, öğretmenlerin görüşlerine göre daha yeterli buldukları belirtilmektedir.

4.2.ÖNERİLER

Bu çalışmanın sonuçlarına göre uygulayıcılara;

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bilgi yönetimi hakkındaki görüşleri alınmalı ve bu doğrultuda eksikliklerin eğitimle tamamlanması,

Eğitim örgütlerinde bilgi yönetimi ile ilgili yapılan uygulamaların paylaşılmasına önem verilmesi,

Okul yöneticileri, bilgi yönetimi uygulamalarını gerçekleştirirken okul çevresindeki diğer kurumlarla bilgi alış verişi halinde olması,

Bilginin elde edilmesi boyutunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sahip oldukları bilgilerin ortaya çıkarılması ya da paylaşılması için etkin iletişim ortamları oluşturulması,

Bilginin kullanılması ve depolanması boyutunda okulun teknolojik alt yapısının geliştirilmesi,

Eğitim yönetimi ile ilgili seminerlere, konferanslara yöneticilerin ve öğretmenlerin katılımı, yöneticilerin bu alanda akademik öğrenim görmelerinin teşvik edilmesi,

Temel amacı bilgi üretmek ve kullanmak olan okulların bilimsel bilgi ile donanımı sağlanmalı ve bu bilgilerin herkes tarafından kolay ulaşılabilir olmasının yollarının araştırılması önerilebilir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre araştırmacılara;

Meslek liselerinde çalışan kültür grubu öğretmenleri ile meslek grubu öğretmenlerinin yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesi,

Örtük ve açık bilgilerin elde edilmesi ve paylaşılması boyutunda yönetsel ve eğitsel boyutta yöneticilerin bilgi yönetimi yeterliklerinin düzeyinin ölçülmesi,

Yöneticilerin bilgi yönetimi uygulamalarında bilgi teknolojilerini hangi oranda kullanabildiğinin incelenmesi,

İlköğretim okulu yöneticileri ile ortaöğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliklerinin karşılaştırılması,

Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri açısından değerlendirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

Ada, N. (2007). Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları.

Ege Akademik Bakış. 7(2): 543 -551.

Ağır, A. (2005).*Bilgi Yönetimi Sistemleri ve Eğitimde Bilgi Yönetimi Sistemi*

Uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Akçakaza, G.,(2009). *İlköğretim Okullarında Bilgi Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi,*

Sakarya Üniversitesi, Adapazarı.

Akkoç, H. (2008).*Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü.*

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Aktan, C.C. ve Vural, İ, Y. (2004).*Bilgi Yönetimi: Bilgi Yönetiminin Amacı.*

<http://www.canaktan.org/yenitrendler/bilgiyonetimi/amaci.htm>

Erişim Tarihi:03.03.2013.

Almış, S. (2010).*Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimine İlişkin Yeterlikleri (Sinop İli*

Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Alkan, N. (2007).*Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi. Adile Günden Anısına*

Armağan: Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve

Teknolojileri Sempozyumu, Başkent Üniversitesi, Ankara, 25-26 Eylül 2003.

Edi.: A. Yıldızeli ve H.K. Bahşişoğlu. Ankara: ÜNAK, 176-186.

Annis, D. (1978). A Contextualist Theory of Epistemic Justification. *American*

Philosophical Quarterly 15: 213–219.

Atılğan, D.(2009) .Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi. Türk Kütüphaneciliği. 23, 1.

www.kutuphaneci.org.tr/web/nodew . Erişim Tarihi:02.03.2013

Avcı, U. ve Avcı, M. (2004).Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetim Süreci.

Mevzuat Dergisi, 7(74) 123-136.

Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi: Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*.

İstanbul: Hatiboğlu Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bhatt, Ganesh D., (2001).Knowledge Management in Organizations:Examining the

Interaction Between Technologies, Techniques and People. *Journal of*

Knowledge Management. Vol:5, No.1, 68-75

Can, N. (2002). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Bütünleştirme İşlevi

ile ilgili Görevleri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 2-10.

Celep, Ç., Çetin, B.(2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çınar, İ.(2002). *Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlilikleri*. Yayınlanmamış

Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Çınar, İ.(2004). Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri(Malatya

Örneği). *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz. Malatya: İnönü

Üniversitesi

Dalkir, K. ve Keller, M. (2005). *Putting Knowledge to Work in an Educational Setting*.

Web: <http://www.sla.org/documents/puttingknowledgework.doc> adresinden

03.03.2013 tarihinde alınmıştır.

- Davenport, T. ve Prusak, L. (2001). *İş dünyasında Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Demir, K. (2004). *Öğrenen Örgütlerden Bilgi Yönetimine* (R. Balay vd.) Öğrenen Örgütler. Ankara: Sandal Yayınları.
- Erdoğan, H.,(2010). *Mersin Ortaöğretim Okullarında Bilgi Yönetimi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Eriş,H.,(2009).*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Süreçlerindeki Yeterliklerinin Değerlendirilmesi(KKTC Örneği)*,Doktora Tezi,Yakın Doğu Üniversitesi,Kıbrıs.
- Erten, P. (2006). *Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimini Etkili Kullanabilme Becerileri (Elazığ İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Fidan, N. (2007), *Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Araçlarını Kullanma Yeterlik Düzeyine İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Gandhi, S. (2004).Knowledge management and reference services. *The Journal of Academic Librarianship*, 30(5): 368 -381.
- Girgin, G. (2004). *Psikolojik danışma ve rehberlik*. Editör: Alim KAYA. Ankara: Anı Yayıncılık
- Goh, S. (2002).Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework And Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 1, s. 24-26.

- Gökçen, H. (2007). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Ankara: Palme Yayıncılık.
- Gruber, Hans-Georg, (2000). Does Organisational Culture Affect the Sharing of Knowledge? The Case of a Department in a High Technology Company. Master Thesis, Carleton University, Ottawa, Canada.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 4(4), 351-371.
- Gümüştekin, G. E. (2008). Bilgi Yönetiminin Tanımı, Anlamı ve Önemi. http://www.ekodialog.com/Makaleler/bilgi_yonetimi_genel.html 03.03.2013.
- Hansen, T.M. Nohria, N. Tierney, T. (2001). Bilgi yönetimi stratejiniz ne? *Örgütsel Öğrenme*. Çeviren: Nurettin Elhüseyni. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*. İstanbul: Mess Yayınları.
- İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, Z. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma <http://iibf.org.edu.tr/kongre/bildiriler/15-01.pdf> Erişim Tarihi: 02.03.2013
- Karasar, N.(2009). *Bilimsel Araştırma Yönetimi*. Ankara: Nobel Dağıtım.
- Kalkan, V.(2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. Kesişim ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. ISSN:1304-0278. Erişim Tarihi:03.03.2013. <http://www.e-sosder.com>.
- Kesen, İ. (2004). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Keskin, G., ve Kalkan, D., (2005). KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler*

Dergisi, Yıl 17(35).180-182.

Kılıç, İ. (2007). *Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri*. Yayımlanmamış

Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi , Konya.

Kılıç, S. (2006). *Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek

Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde. <http://www.belgeler.com/blg/2ert/blg>

[ynetmnde-lderln-rol-zerne-br-aratirma-a-study-on-the-role-of-leadership-in](http://www.belgeler.com/blg/2ert/blg)

[knowledge-management](http://www.belgeler.com/blg/2ert/blg). Erişim tarihi:01.03.2013

Koza, M. (2008). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Laudon, K. Laudon, J. (2000). *Management Information Systems: Organization and*

Technology in The Networked Enterprise. Prentice Hall.

Laurence, B. (2002). *Epistemology: Classic Problems and Contemporary Responses*.

Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Lengnick-Hall, C., A. ve Lengnick-Hall, M., L., (2004). *Bilgi Ekonomisinde İnsan*

Kaynakları Yönetimi (Çev. Günhan Günay).İstanbul: Dışbank Kitapları.

Leonard, D. Sensiper, S.(1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation.

California Management Review. Vol.40, No.3.

Malafsky, G.P ve Newman B. D. Organizing Knowledge with Ontologies and

Taxonomies,TECHi2, Fairfax, VA

http://www.techi2.com/download/Malafsky%20KM%20taxonomy_ontology.pdf

Erişim Tarihi: 06.02.2013

Martin, B. (2000). Knowledge Management Within The Context of Management: An

Evolving Relationship.*Singapore Management*. 23(4). 145-157.

- Muratoğlu, V. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri (Tunceli İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Muratoğlu, V.ve Özmen F. (2005), *Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri Yaş ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Eğitimci Görüşleri (Tunceli İli Örneği)*.
<http://ab.org.tr/ab06/bildiri/85.pdf> 02.03.2013.
- Nonaka, I. (1999).*Bilgi Yaratan Şirket*. Çev. Gündüz Bulut. İstanbul: MESS Yayınları.
- Odabaş, H. (2003), Kurumsal Bilgi Yönetimi .
http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/makale_07.html . 03.03. 2013.
- Özan, Boydak M. ve Erten, P., (2008). Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Elazığ İli Örneği).*GAÜ J. Soc. And Appl.Sci.*, 3(6),67-81.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*. (6. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özden, Y., (1999). Okul Yöneticilerinin Öğrenme-Öğretme Sürecine İlişkin Tutumları.
Millî Eğitim Dergisi. 141; 37-39.
- Özer, P.S.,Özmen Ö. Ve Saatçioğlu Ö., (2002). Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve. *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*: 10-11 Mayıs 2002. Yay. Haz.: İ.G. Yumuşak ve M.A. Dönmez. İzmit: Kocaeli Üniversitesi , 469-482.
- Özgener, İ.(2002). Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri. *I.Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli: Bildiriler Kitabı.
- Özmen, F. (2001). 21. Yüzyılda Bilgi Yönetimi ve Eğitim Örgütleri.

http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Fatma_Ozmen.doc adresinden 08.03.2012.

Petriedes, Lisa A. ve Thad R. Nodine (2003), Knowledge Management in Education

:Defining the Landscape. <http://iskme.path.net/kmeducation.pdf> 02.03.2013.

Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect: Making

The Most of The Best .Harvard Business Review, 71-80, Boston: Harvard

Business School Publishing

Rowley, J. (2000). Is Higher Education Ready For Knowledge Management. *The*

International Journal of Educational Management. 14 (7), 325-333.

Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına

Yönelik bir araştırma: Tekirdağ örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal*

Bilimler Dergisi, 13: 239 -263. Bahar.

Salovey, P. Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. Imagination. *Cognition and*

Personality.

Saxena, A.. (2007). Knowledge Management & Its Applications In Distance Education.

Turkish Online Journal of Distance Education. 8(4), 7.

Schultheis, R., Sumner ,M., (1998). *Management information systems: The manager's*

view. New York: McGraw-Hill

Senge, P.M., (2004). *Building Learning Organizations. Strategy – Process, Content,*

Context: An International Perspective. 3rd Edition, by Bob De Wit and Ron

Meyer. Strategy Academy, Rotterdam, 505-512.

Sherif, M., (1996). In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict

and Cooperation. Boston: Houghten Mifflin Company.

Sveiby, K.E. (2001), A Knowledge Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation.<http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm>
03.03.2013.

Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Tobin, Daniel R. (1996). Transformational Learning: Renewing Your Company through Knowledge and Skills. New York: John Wiley and Sons.

Todd, R. (1999). Knowledge Management 1: Background and key concepts. *Scan* ,18(1), 42-46

Tutar, H., (2006). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Uzun, H. ve Durna, U.(2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Haziran, 1(1), 12-24.

Ülgen ,H., (1990). *İşletme Yönetimde Bilgisayarlar*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Wiig, K. M. (1997), Knowledge Management: An Introduction and Perspective, *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 8.

Von Krogh, G., Nonaka, I., Ichijo, K. , (1997). Develop Knowledge Activists. *European Management Journal*, 15(5), 75-83.

Yeniçeri, Ö. ve İnce, M.(2005). *Bilgi Yönetimi Strateji ve Girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Zwass, V. (1998). *Foundation of information systems*. New York: McGraw-Hill

EKLER

EK 1**Ölçek Kullanımı İçin İzin Belgesi****AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ**

2009 yılında Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalında “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Süreçlerindeki Yeterliklerinin Değerlendirilmesi (KKTC Örneği)” adlı doktora tezimde geliştirip kullanmış olduğum “Bilgi Yönetimi Ölçeği” ni Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Yeşim Çelebi’nin yüksek lisans tezinde veri toplama aracı olarak kullanmasına izin veriyorum.

04.07.2011

İMZA

Hasan Eriş

EK 2

BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ FAKTÖR DAĞILIMI

FAKTÖR ADI	MADDELER	FAKTÖRLER			
		1	2	3	4
EĞİTSEL - BİLGİ PAYLAŞMA	Soru 11	0,770	0,174	0,201	0,252
	Soru 12	0,810	0,293	0,280	0,133
	Soru 13	0,750	0,062	0,137	0,059
	Soru 14	0,811	0,087	0,138	0,212
	Soru 15	0,885	0,314	0,253	0,020
	Soru 16	0,662	0,269	0,296	0,072
	Soru 17	0,711	0,221	0,230	0,368
	Soru 18	0,744	0,254	0,161	0,102
	Soru 19	0,790	0,289	0,213	0,123
	Soru 20	0,858	0,307	0,011	0,209
EĞİTSEL - BİLGİ ELDE ETME	Soru 1	0,102	0,671	0,185	0,247
	Soru 2	0,203	0,657	0,216	0,243
	Soru 3	0,284	0,801	0,181	0,164
	Soru 4	0,273	0,840	0,208	0,182
	Soru 5	0,314	0,698	0,255	0,105
	Soru 6	0,245	0,790	0,136	0,095
	Soru 7	0,295	0,819	0,224	0,257
	Soru 8	0,090	0,867	0,282	0,188
	Soru 9	0,271	0,817	0,172	0,204
	Soru 10	0,291	0,844	0,125	0,311

EĞİTSEL - BİLGİ KULLANMA	Soru 21	0,009	0,392	0,738	0,009
	Soru 22	0,307	0,115	0,621	0,099
	Soru 23	0,126	0,101	0,855	0,299
	Soru 24	0,430	0,240	0,784	0,117
	Soru 25	0,252	0,224	0,835	0,248
	Soru 26	0,239	0,103	0,855	0,122
	Soru 27	0,173	-0,113	0,883	0,105
	Soru 28	0,136	0,367	0,834	0,218
	Soru 29	0,128	0,142	0,883	0,283
	Soru 30	0,084	0,188	0,853	0,333
	Soru 31	0,236	0,244	0,849	0,271
EĞİTSEL - BİLGİ DEPOLAMA	Soru 32	0,410	0,261	0,172	0,853
	Soru 33	0,246	0,198	0,282	0,756
	Soru 34	0,321	0,111	0,204	0,783
	Soru 35	0,303	0,411	0,104	0,766
	Soru 36	0,205	0,124	0,128	0,772

BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ FAKTÖR DAĞILIMI

FAKTÖR ADI	MADDELER	FAKTÖRLER			
		1	2	3	4
YÖNETSEL - BİLGİ PAYLAŞMA	Soru 18	0,792	0,465	0,221	0,249
	Soru 19	0,847	0,164	0,351	0,402
	Soru 20	0,814	0,369	0,106	0,052
	Soru 21	0,750	0,310	0,191	0,276
	Soru 22	0,779	0,187	0,135	0,298
	Soru 23	0,743	0,440	0,125	0,046
	Soru 24	0,824	0,138	0,039	0,368
	Soru 25	0,766	0,140	0,221	0,098
	Soru 26	0,799	0,282	0,297	0,142
	Soru 27	0,836	0,169	0,103	0,208
	Soru 28	0,794	0,255	0,090	0,165
	Soru 29	0,789	0,136	0,261	0,155
Soru 30	0,757	0,253	0,263	0,269	
YÖNETSEL - BİLGİ DEPOLAMA	Soru 41	0,364	0,797	0,332	0,243
	Soru 42	0,216	0,667	0,076	0,173
	Soru 43	0,246	0,812	0,138	0,194
	Soru 44	0,304	0,885	0,141	0,190
	Soru 45	0,410	0,829	0,202	0,141
	Soru 46	0,282	0,781	0,185	-0,080
	Soru 47	0,214	0,612	0,287	0,298

YÖNETSEL - BİLGİ KULLANMA	Soru 31	0,160	0,308	0,812	0,228
	Soru 32	0,076	0,173	0,793	0,179
	Soru 33	0,274	0,400	0,882	0,200
	Soru 34	0,201	0,079	0,692	0,276
	Soru 35	0,164	0,154	0,839	0,292
	Soru 36	0,173	0,291	0,804	0,180
	Soru 37	0,395	0,209	0,764	0,263
	Soru 38	0,294	0,253	0,804	0,307
	Soru 39	0,085	0,110	0,878	0,263
	Soru 40	0,042	0,182	0,776	0,297
YÖNETSEL - BİLGİ ELDE ETME	Soru 1	0,274	0,077	0,312	0,749
	Soru 2	0,336	0,310	0,125	0,685
	Soru 3	0,294	0,249	0,371	0,628
	Soru 4	0,278	0,276	0,221	0,647
	Soru 5	0,320	0,216	0,334	0,772
	Soru 6	0,198	0,300	0,324	0,694
	Soru 7	0,259	0,283	0,210	0,794
	Soru 8	0,222	0,180	0,275	0,757
	Soru 9	0,188	0,279	0,052	0,749
	Soru 10	0,161	0,194	0,208	0,789
	Soru 11	0,216	0,103	0,208	0,721
	Soru 12	0,338	0,056	0,061	0,677
	Soru 13	0,364	0,235	0,297	0,705
	Soru 14	0,124	0,410	0,261	0,712
	Soru 15	0,146	0,087	0,328	0,738
	Soru 16	0,054	0,211	0,203	0,828
	Soru 17	0,324	0,245	0,585	0,751

EK 3**Veri Toplama Aracı (Okul Yöneticileri İçin)**

Değerli Meslektaşım,

Yenimahalle ilçesinde bulunan resmi Anadolu lisesi ve meslek lisesinde görev yapan yöneticilerin eğitimde bilgi yönetimi uygulamalarındaki yeterlikleri hakkında yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar yalnızca bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle ölçek formuna adınızı yazmayınız.

Ölçeği içtenlikle ve doğru yanıtlamanız bilimsel sonuçlara ulaşmak açısından faydalı olacaktır. Hiç bir maddeyi cevaplamadan geçmeyiniz. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Yeşim Çelebi

Hacettepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Bu bölümde sizden, içinde bulunduğunuz çalışma ortamını dikkate alarak, aşağıda ifade edilen her görüşün karşısındaki kutuya o ifadeye ne ölçüde katıldığınızı gösteren beş seçenekten birini (X) işareti ile işaretlemeniz beklenmektedir.						
		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Çok Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
	YÖNETSEL - BİLGİ ELDE ETME					
1	Öğretmenlerin okuldaki faaliyetlerle ilgili beklentilerini öğrenmeye çaba gösteririm.					
2	Öğrencilerin okuldaki faaliyetlerle ilgili beklentilerini öğrenmeye çaba gösteririm.					
3	Velilerin okuldaki faaliyetlerle ilgili beklentilerini öğrenmeye çaba gösteririm.					
4	Personelimi gerekli bilgilere nasıl ulaşacağı konusunda yönlendiririm.					
5	Eğitim yönetimiyle ilgili güncel gelişmeleri yakından takip ederim.					
6	Merkez örgütte alınan kararları yakından takip ederim.					
7	Okulla ilgili kararlar almadan önce derinlemesine bir araştırma yaparım.					
8	Sınıflarda fiziki sorunların ortaya çıkmasına neden olabilecek etkenleri belirlemeye çaba gösteririm.					
9	Çevre okullardaki faaliyet ve uygulamaları yakından takip ederim.					
10	Okulun her türlü donanım ihtiyaçları ile ilgili öğretmenlerden ve çalışanlardan bilgi edinmeye çalışırım.					
11	Bilgiye ulaşma konusunda bilgi ve iletişim teknolojilerini (internet, e-posta, e-sohbet vb.) kullanırım.					
12	Öğretmenlerin gerekli bilgilere ulaşabilmesi için bir bilgisayar ağı (intranet, LAN vb.) oluşturulmasına özen gösteririm.					
13	Okulun teknolojik yapısını güncelleştiririm.					
14	Okulun çeşitli yerlerine astığım duyuru panoları ile okulda yapılan etkinlikler ve gündemdeki haberlerle ilgili öğrencilerimi bilgilendirmeye çalışırım.					
15	Öğretmen ve öğrencilerime yönelik beklentilerimi onlara açıkça ifade ederim.					
16	Öğretmenlerin performansları ile ilgili bilgi elde etmeye özen gösteririm.					
17	Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin okulun temel amaçlarına yönelik fizyolojik ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bilgi edinmeye çalışırım.					

		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Çok Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
	YÖNETSEL - BİLGİ PAYLAŞIMI					
18	Yeni plan ve girişimlerin karar aşamalarında öğretmenlerin fikirlerine önem veririm.					
19	Okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yeni plan ve girişimlerin uygulanması aşamalarında öğretmenlerin fikirlerine önem veririm.					
20	Bakanlıktan edindiğim bilgileri öğretmenlerle paylaşıyorum.					
21	Okulun amaçlarına ulaşmasına yönelik yapılan uygulama ve faaliyetlerin sonuçlarını öğretmenler arasında paylaşılmasına özen gösteririm.					
22	Okulla ilgili gelişen süreçlere (aile, öğrenci, çevre, eğitim) ait sonuçları öğretmenlerle paylaşıyorum.					
23	Öğretmenleri kendi aralarında işbirliği yapmaları için teşvik ederim.					
24	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanılarak (okul içi bilgisayar ağı) bilgi paylaşımı sağlanmasına çaba gösteririm.					
25	Çevre okullarla bilgi paylaşımına önem veririm.					
26	Teknolojik gelişmelere (ders yönetim sistemi, bilgi ağları vb.) uyum sağlanmasına katkıda bulunacak uygulamalara yer veririm.					
27	Okulla ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerine başvururum.					
28	Elde edilen maddi ve manevi başarıların ödülünü tüm çalışanlar ve öğrenciler ile paylaşıyorum.					
29	Okulun politikası ve yönetim felsefesiyle ilgili olarak personeli bilgilendiririm.					
30	Öğretmenlerin performansı ile ilgili düşüncelerimi onlarla paylaşıyorum.					

		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Çok Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
	YÖNETSEL - BİLGİ KULLANIMI					
31	Okul içi görevlendirmelerde öğretmenlerin özelliklerini ve beklentilerini dikkate alırım.					
32	Öğretmenlerin yeni bilgi ve tecrübelerini kullanmalarını teşvik ederim.					
33	Okulla ilgili gelişen süreçlere (aile, öğrenci, çevre, eğitim) ait sonuçları öğretmenlerle paylaşıyorum.					
34	Eğitim yönetimiyle ilgili edindiğim yeni bilgileri okulumda kullanmaya özen gösteririm.					
35	Okulla ilgili sorunların üstesinden gelebilmek için öğretmenlerle konuşur ve onların kişisel bilgi ve deneyimlerinden yararlanırım.					
36	Öğretmenleri, edindikleri yeni bilgileri kullanmaya teşvik ederim.					
37	Öğrencileri, edindikleri yeni bilgileri kullanmaya teşvik ederim (bilgi yarışmaları, sosyal kulüpler vb. eğitsel etkinlikler aracılığı ile).					
38	Kendi inisiyatif ve yeteneklerimi kullanarak okulu canlı ve dinamik tutmaya çalışırım.					
39	Sahip olduğum bilgileri öğretmenlerinin gelişimini sağlayabilecek doğrultuda kullanırım.					
40	Okulun demokratik bir yapıda olması doğrultusunda yetki ve sorumluluk kullanırım.					
	YÖNETSEL - BİLGİ DEPOLAMA					
41	Okulun tarihine ilişkin bilgileri toplar ve saklar, yenilerini düzenli olarak eklerim.					
42	Yapılan toplantılarda, belirtilen görüşlerin ve alınan kararların tutanaklara yazılmasına özen gösteririm.					
43	Okulda yapılan etkinliklerle ilgili değerlendirmeleri personelin ulaşabileceği bir bilgi deposunda (arşivde) saklarım.					
44	Öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim çalışmalarını kayıt altına alırım.					
45	Okulda ve okul dışında yapılan etkinlikleri kayıt altına alırım.					
46	Okulla ilgili bir çok bilgiyi bilgisayar ortamında kayıt altına alırım.					
47	Öğretmenlerin performansları ile ilgili değerlendirmeleri kayıt altına alırım.					

		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Çok Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
	EĞİTSEL - BİLGİ ELDE ETME					
1	Öğretmenleri eğitimle ilgili yeni bilgilere ulaşmaya özendiririm.					
2	Öğretmenlere bilgiye ulaşabilmeleri doğrultusunda olanaklar sunarım. (internet, eğitim dergileri aboneliği vb.)					
3	Eğitimle ilgili gelişmeleri yakında takip ederim.					
4	Öğrenen bireyler yetiştirilmesi doğrultusunda sürekli bir arayış içindeyim.					
5	Öğretmenlerin öğrencilerle ilgili bilgi edinmelerine yardımcı olurum.					
6	Öğretmenlerin eğitimle ilgili seminer ve konferanslara katılmalarını desteklerim.					
7	Öğretmenlerin eğitimle ilgili edindikleri yeni bilgilerin okuldaki öğretme-öğrenme faaliyetlerine katkısının olup olmadığını denetlerim.					
8	Öğrencilerin doğru ve yararlı bilgiye ulaşmanın yollarını öğrenmelerine yardımcı olurum.					
9	Öğrenci özellikleriyle ilgili bilgi edinmeye önem veririm.					
10	Okulun başarı standartlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar yaparım.					
	EĞİTSEL - BİLGİ PAYLAŞIMI					
11	Eğitimle ilgili alınacak karar, yapılacak uygulama ve etkinliklerde öğretmenlerin her türlü görüşüne açığım.					
12	Öğretmenlerin etkili bir öğretme-öğrenme ortamı yaratılması konusunda işbirliği yapmalarına özen gösteririm.					
13	Eğitim bilimiyle ilgili ulaştığım yeni bilgileri öğretmenlerle paylaşmakta gecikmem.					
14	Okulda başarının artırılması için çevre okullarıyla işbirliği içerisindeyim.					
15	Öğrencilerin öğrenmelerini artırabilmek amacıyla öğretmen, öğrenci ve ailelerle sürekli bir iletişim içerisindeyim.					
16	Bakanlıktan gelen eğitimle ilgili değişikliklerin daha iyi kavranması için konuların öğretmenler arasında tartışılmasına ortam hazırlarım.					
17	Öğrencilerin de bilgi paylaşımına gerekli özeni göstermelerini sağlayacak uygulamalarda bulunurum.					
18	Öğretmenler arasında paylaşılan bilginin eğitime katkısının ne düzeyde olduğunu belirlemeye özen gösteririm.					
19	Daha iyi bir eğitim ortamı oluşturmak için öğrencilerle ilgili bilgilerin paylaşılmasına önem veririm.					
20	Yapılan her türlü çalışma ve uygulamanın sonuçlarını öğretmenlerle paylaşırım.					

		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Çok Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
	EĞİTSEL - BİLGİ KULLANIMI					
21	Bakanlıktan gelen eğitimle ilgili değişikliklerin öğretmenler tarafından gecikmeden uygulamaya konmasına özen gösteririm.					
22	Öğretmenleri eğitimle ilgili yeni strateji, yöntem ve teknikleri kullanmaya teşvik ederim.					
23	Eğitimle ilgili edindiğim yeni bilgileri uygulamaya koymada gecikmem.					
24	Yeni eğitim teknolojilerini kullanmayı iyi bilirim.					
25	Öğretmenlerin yeni eğitim teknolojilerini kullanmaları için çaba gösteririm.					
26	Öğrencilerin öğrendikleri bilgileri etkili bir biçimde kullanmaları veya uygulamaya koymaları için ortam hazırlarım.					
27	Okulla ilgili okul içi ve okul dışı yapılan tüm eğitim faaliyetlerinin etkinliğini denetlerim.					
28	Öğretmenlerin öğretme-öğrenme faaliyetlerini düzenlerken öğrencilerle ilgili bir takım bilgileri (öğrenme düzeyi, ilgi, yetenek, öğrenci notları, rehber öğretmen görüşleri, veli görüşleri vb.) kullanmalarına önem veririm.					
29	Öğretmenleri bilgiyi kullanırken teknolojiden (bilgisayar, tepegöz, projeksiyon vb.) yararlanmaya teşvik ederim.					
30	Öğretmen ve öğrencilerin eleştirel, kritik ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirecek uygulama ve etkinlikler düzenlerim.					
31	Maddi ve manevi tüm kaynakları öğrenci başarısını artırabilecek şekilde kullanabilmekteyim.					
	EĞİTSEL - BİLGİ DEPOLAMA					
32	Gerek okuldaki öğrencilerle gerekse mezun olan öğrencilerle ilgili bilgileri kayıt altına alırım.					
33	Öğretmenlerin öğretme-öğrenme ortamının niteliğini artıracak bilgilere rahatça ulaşabileceği bir bilgi deposu oluşturmaya özen gösteririm.					
34	Öğrencilerin özellikleriyle ilgili bilgilerin depolanmasına özen gösteririm.					
35	Gerçekleştirilen eğitim etkinlikleriyle ilgili değerlendirmeleri öğretmenlerin gerektiğinde ulaşabilecekleri bir bilgi deposunda saklarım.					
36	Öğretmenlerin katıldığı eğitim etkinliklerinin (seminer, konferans, hizmet içi eğitim programı vb.) kayıtlarını tutarım.					

EK 4**Veri Toplama Aracı (Öğretmenler İçin)**

Değerli Meslektaşım,

Yenimahalle ilçesinde bulunan resmi Anadolu lisesi ve meslek lisesinde görev yapan yöneticilerin eğitimde bilgi yönetimi uygulamalarındaki yeterlikleri hakkında yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar yalnızca bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle ölçek formuna adınızı yazmayınız.

Ölçeği içtenlikle ve doğru yanıtlamanız bilimsel sonuçlara ulaşmak açısından faydalı olacaktır. Hiç bir maddeyi cevaplamadan geçmeyiniz. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Yeşim Çelebi

Hacettepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Bu bölümde sizden, içinde bulunduğunuz çalışma ortamını dikkate alarak, aşağıda ifade edilen her görüşün karşısındaki kutuya o ifadeye ne ölçüde katıldığınızı gösteren beş seçenekten birini (X) işareti ile işaretlemeniz beklenmektedir.		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Çok Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
	YÖNETSEL - BİLGİ ELDE ETME					
1	Okul yönetimi, öğretmenlerin okuldaki faaliyetlerle ilgili beklentilerini öğrenmeye çaba gösterir.					
2	Okul yönetimi, öğrencilerin okuldaki faaliyetlerle ilgili beklentilerini öğrenmeye çaba gösterir.					
3	Okul yönetimi, velilerin okuldaki faaliyetlerle ilgili beklentilerini öğrenmeye çaba gösterir.					
4	Okul yönetimi, personelini gerekli bilgilere nasıl ulaşacağı konusunda yönlendirir.					
5	Okul yönetimi, eğitim yönetimiyle ilgili güncel gelişmeleri yakından takip eder.					
6	Okul yönetimi, merkez örgütte alınan kararları yakından takip eder.					
7	Okul yönetimi, okulla ilgili kararlar almadan önce derinlemesine bir araştırma yapar.					
8	Okul yönetimi, sınıflarda fiziki sorunların ortaya çıkmasına neden olabilecek etkenleri belirlemeye çaba gösterir.					
9	Okul yönetimi, çevre okullardaki faaliyet ve uygulamaları yakından takip eder.					
10	Okul yönetimi, okulun her türlü donanım ihtiyaçları ile ilgili öğretmenlerden ve çalışanlardan bilgi edinmeye çalışır.					
11	Okul yönetimi, bilgiye ulaşma konusunda bilgi ve iletişim teknolojilerini (internet, e-posta, e-sohbet vb.) kullanır.					
12	Okul yönetimi, öğretmenlerin gerekli bilgilere ulaşabilmesi için bir bilgisayar ağı (intranet, LAN vb.) oluşturulmasına özen gösterir.					
13	Okul yönetimi, okulun teknolojik yapısını güncelleştirir.					
14	Okul yönetimi, okulun çeşitli yerlerine astığı duyuru panoları ile okulda yapılan etkinlikler ve gündemdeki haberlerle ilgili öğrencilerini bilgilendirmeye çalışır.					
15	Okul yönetimi, öğretmen ve öğrencilerime yönelik beklentilerimi onlara açıkça ifade eder.					
16	Okul yönetimi, öğretmenlerin performansları ile ilgili bilgi elde etmeye özen gösterir.					
17	Okul yönetimi, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin okulun temel amaçlarına yönelik fizyolojik ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bilgi edinmeye çalışır.					

		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Çok Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
	YÖNETSEL - BİLGİ PAYLAŞIMI					
18	Okul yönetimi, yeni plan ve girişimlerin karar aşamalarında öğretmenlerin fikirlerine önem verir.					
19	Okul yönetimi, okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yeni plan ve girişimlerin uygulanması aşamalarında öğretmenlerin fikirlerine önem verir.					
20	Okul yönetimi, bakanlıktan edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşır.					
21	Okul yönetimi, okulun amaçlarına ulaşmasına yönelik yapılan uygulama ve faaliyetlerin sonuçlarını öğretmenler arasında paylaşılmasına özen gösterir.					
22	Okul yönetimi, okulla ilgili gelişen süreçlere (aile, öğrenci, çevre, eğitim) ait sonuçları öğretmenlerle paylaşır.					
23	Okul yönetimi, öğretmenleri kendi aralarında işbirliği yapmaları için teşvik eder.					
24	Okul yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanılarak (okul içi bilgisayar ağı) bilgi paylaşımı sağlanmasına çaba gösterir.					
25	Okul yönetimi, çevre okullarla bilgi paylaşımına önem verir.					
26	Okul yönetimi, teknolojik gelişmelere (ders yönetim sistemi, bilgi ağları vb.) uyum sağlanmasına katkıda bulunacak uygulamalara yer verir.					
27	Okul yönetimi, okulla ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerine başvurur.					
28	Okul yönetimi, elde edilen maddi ve manevi başarıların ödülünü tüm çalışanlar ve öğrenciler ile paylaşır.					
29	Okul yönetimi, okulun politikası ve yönetim felsefesiyle ilgili olarak personeli bilgilendirir.					
30	Okul yönetimi, öğretmenlerin performansı ile ilgili düşüncelerini onlarla paylaşır.					

		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Çok Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
	YÖNETSEL - BİLGİ KULLANIMI					
31	Okul yönetimi, okul içi görevlendirmelerde öğretmenlerin özelliklerini ve beklentilerini dikkate alır.					
32	Okul yönetimi, öğretmenlerin yeni bilgi ve tecrübelerini kullanmalarını teşvik eder.					
33	Okul yönetimi, okulla ilgili gelişen süreçlere (aile, öğrenci, çevre, eğitim) ait sonuçları öğretmenlerle paylaşır.					
34	Okul yönetimi, eğitim yönetimiyle ilgili edindiğim yeni bilgileri okulumda kullanmaya özen gösterir.					
35	Okul yönetimi, okulla ilgili sorunların üstesinden gelebilmek için öğretmenlerle konuşur ve onların kişisel bilgi ve deneyimlerinden yararlanır.					
36	Okul yönetimi, öğretmenleri, edindikleri yeni bilgileri kullanmaya teşvik eder.					
37	Okul yönetimi, öğrencileri, edindikleri yeni bilgileri kullanmaya teşvik eder(bilgi yarışmaları, sosyal kulüpler vb. eğitsel etkinlikler aracılığı ile).					
38	Okul yönetimi, kendi inisiyatif ve yeteneklerimi kullanarak okulu canlı ve dinamik tutmaya çalışır.					
39	Okul yönetimi, sahip olduğum bilgileri öğretmenlerinin gelişimini sağlayabilecek doğrultuda kullanır.					
40	Okul yönetimi, okulun demokratik bir yapıda olması doğrultusunda yetki ve sorumluluk kullanır.					
41	Okul yönetimi, okulun tarihine ilişkin bilgileri toplar ve saklar, yenilerini düzenli olarak ekler.					
42	Okul yönetimi, yapılan toplantılarda, belirtilen görüşlerin ve alınan kararların tutanaklara yazılmasına özen gösterir.					
43	Okul yönetimi, okulda yapılan etkinliklerle ilgili değerlendirmeleri personelin ulaşabileceği bir bilgi deposunda (arşivde) saklar.					
44	Okul yönetimi, öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim çalışmalarını kayıt altına alır.					
45	Okulda ve okul dışında yapılan etkinlikleri kayıt altına alırım.					
46	Okul yönetimi, okulla ilgili birçok bilgiyi bilgisayar ortamında kayıt altına alır.					
47	Okul yönetimi, öğretmenlerin performansları ile ilgili değerlendirmeleri kayıt altına alır.					

		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Çok Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
	EĞİTSEL - BİLGİ ELDE ETME					
1	Okul yönetimi, öğretmenleri eğitimle ilgili yeni bilgilere ulaşmaya özendirir.					
2	Okul yönetimi, öğretmenlere bilgiye ulaşabilmeleri doğrultusunda olanaklar sunar. (internet, eğitim dergileri aboneliği vb.)					
3	Okul yönetimi, eğitimle ilgili gelişmeleri yakında takip eder.					
4	Okul yönetimi, öğrenen bireyler yetiştirilmesi doğrultusunda sürekli bir arayış içindedir.					
5	Okul yönetimi, öğretmenlerin öğrencilerle ilgili bilgi edinmelerine yardımcı olur.					
6	Öğretmenlerin eğitimle ilgili seminer ve konferanslara katılmalarını desteklerim.					
7	Okul yönetimi, öğretmenlerin eğitimle ilgili edindikleri yeni bilgilerin okuldaki öğretme-öğrenme faaliyetlerine katkısının olup olmadığını denetler.					
8	Okul yönetimi, öğrencilerin doğru ve yararlı bilgiye ulaşmanın yollarını öğrenmelerine yardımcı olur.					
9	Okul yönetimi, öğrenci özellikleriyle ilgili bilgi edinmeye önem verir.					
10	Okul yönetimi, okulun başarı standartlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar yapar.					
	EĞİTSEL - BİLGİ PAYLAŞIMI					
11	Okul yönetimi, eğitimle ilgili alınacak karar, yapılacak uygulama ve etkinliklerde öğretmenlerin her türlü görüşüne açıktır.					
12	Okul yönetimi, öğretmenlerin etkili bir öğretme-öğrenme ortamı yaratılması konusunda işbirliği yapmalarına özen gösterir.					
13	Okul yönetimi, eğitim bilimiyle ilgili ulaştığım yeni bilgileri öğretmenlerle paylaşmakta gecikmez.					
14	Okul yönetimi, okulda başarının artırılması için çevre okullarıyla işbirliği içerisindedir.					
15	Öğrencilerin öğrenmelerini artırabilmek amacıyla öğretmen, öğrenci ve ailelerle sürekli bir iletişim içerisindeyim.					
16	Okul yönetimi, bakanlıktan gelen eğitimle ilgili değişikliklerin daha iyi kavranması için konuların öğretmenler arasında tartışılmasına ortam hazırlar.					
17	Öğrencilerin de bilgi paylaşımına gerekli özeni göstermelerini sağlayacak uygulamalarda bulunurum.					
18	Okul yönetimi, öğretmenler arasında paylaşılan bilginin eğitime katkısının ne düzeyde olduğunu belirlemeye özen gösterir.					
19	Okul yönetimi, daha iyi bir eğitim ortamı oluşturmak için öğrencilerle ilgili bilgilerin paylaşılmasına önem verir.					
20	Okul yönetimi, yapılan her türlü çalışma ve uygulamanın sonuçlarını öğretmenlerle paylaşır.					

		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Çok Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
EĞİTSEL - BİLGİ KULLANIMI						
21	Okul yönetimi, bakanlıktan gelen eğitimle ilgili değişikliklerin öğretmenler tarafından gecikmeden uygulamaya konmasına özen gösterir.					
22	Okul yönetimi, öğretmenleri eğitimle ilgili yeni strateji, yöntem ve teknikleri kullanmaya teşvik eder.					
23	Okul yönetimi, eğitimle ilgili edindiğim yeni bilgileri uygulamaya koymada gecikmez.					
24	Yeni eğitim teknolojilerini kullanmayı iyi bilirim.					
25	Okul yönetimi, öğretmenlerin yeni eğitim teknolojilerini kullanmaları için çaba gösterir.					
26	Okul yönetimi, öğrencilerin öğrendikleri bilgileri etkili bir biçimde kullanmaları veya uygulamaya koymaları için ortam hazırlar.					
27	Okul yönetimi, okulla ilgili okul içi ve okul dışı yapılan tüm eğitim faaliyetlerinin etkinliğini denetler.					
28	Okul yönetimi, öğretmenlerin öğretme-öğrenme faaliyetlerini düzenlerken öğrencilerle ilgili bir takım bilgileri (öğrenme düzeyi, ilgi, yetenek, öğrenci notları, rehber öğretmen görüşleri, veli görüşleri vb.) kullanmalarına önem verir.					
29	Okul yönetimi, öğretmenleri bilgiyi kullanırken teknolojiden (bilgisayar, tepegöz, projeksiyon vb.) yararlanmaya teşvik eder.					
30	Okul yönetimi, öğretmen ve öğrencilerin eleştirel, kritik ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirecek uygulama ve etkinlikler düzenler.					
31	Okul yönetimi, maddi ve manevi tüm kaynakları öğrenci başarısını artırabilecek şekilde kullanabilmektedir.					
EĞİTSEL - BİLGİ DEPOLAMA						
32	Okul yönetimi, gerek okuldaki öğrencilerle gerekse mezun olan öğrencilerle ilgili bilgileri kayıt altına alır.					
33	Okul yönetimi, öğretmenlerin öğretme-öğrenme ortamının niteliğini artıracak bilgilere rahatça ulaşabileceği bir bilgi deposu oluşturmaya özen gösterir.					
34	Okul yönetimi, öğrencilerin özellikleriyle ilgili bilgilerin depolanmasına özen gösterir.					
35	Gerçekleştirilen eğitim etkinlikleriyle ilgili değerlendirmeleri öğretmenlerin gerektiğinde ulaşabilecekleri bir bilgi deposunda saklarım.					
36	Okul yönetimi, öğretmenlerin katıldığı eğitim etkinliklerinin (seminer, konferans, hizmet içi eğitim programı vb.) kayıtlarını tutar.					

EK 5

Araştırma İzni

T.C.
YENİMAHALLE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim MüdürlüğüSAYI : 68191173-605.01-6566
KONU : Araştırma İzni
Yeşim ÇELEBİ

11 Mart 2013

İLGİLİ OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE

- İlgi: a) Ankara Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 08.03.2013 tarih ve 168632 sayılı yazısı.
b) MEB Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yeşim ÇELEBİ'nin "Anadolu Lisesi ve Meslek Lisesi Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Sürecindeki Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi" konulu tezi ile ilgili okulunuzda anket yapma isteği İl Milli Eğitim Müdürlüğünce uygun görülmüş olup, söz konusu anketin araştırmacı tarafından çoğaltılarak, araştırmanın ilgi (b) yönerge doğrultusunda uygulanması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim

Durmuş CAN
Müdürü
Şube Müdürü

EKİ:
1.Yazı
2.Liste

21/01/2013 Mem.Y.UFUK
21/01/2013 Şef S.UÇAR



Yenimahalle İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü – Strateji Geliştirme 1 Şube Müdürlüğü
Adres: Rağıp Tüzün Caddesi 5.Durak Damladol Sokak No :133 Yenimahalle / ANKARA
Telefon : (0 312) 315 39 55-344 80 23-344 53 87-315 06 83 Dahili: 125-126 Faks : 0 312 343 30 43
İnternet Adresi: <http://yenimahalle.meb.gov.tr> e-posta: 123359@meb.k12.tr



EK6

Meslek Liseleri		Dağıtılan	İşlenen	Dönüş
		Ölçek	Ölçek	Oranı
		Sayısı	Sayısı	(%)
Mimar Sinan Teknik ve EML	Yönetici	8	8	100
	Öğretmen	40	40	100
Mehmet Rüştü Uzel EML	Yönetici	8	8	100
	Öğretmen	35	28	80
Batıkent Kız TML	Yönetici	7	5	71
	Öğretmen	30	26	86
Ankara Tarım Meslek Lisesi	Yönetici	8	5	63
	Öğretmen	20	10	50
Batıkent Şehit Evliyagil Ticaret ML	Yönetici	5	4	80
	Öğretmen	30	24	80
Çiğdemtepe Teknik ve EML	Yönetici	7	6	85
	Öğretmen	30	25	83
Gazi Teknik ve EML	Yönetici	7	7	100
	Öğretmen	35	28	80
Türk Telekom Teknik ve EML	Yönetici	5	5	100
	Öğretmen	25	21	84
TVF Güzel Sanatlar ve Spor ML	Yönetici	4	4	100
	Öğretmen	10	8	80
Yenimahalle Teknik ve EML	Yönetici	9	7	77
	Öğretmen	35	32	91
Yenimahalle Ticaret Meslek Lisesi	Yönetici	5	5	100
	Öğretmen	25	20	80
Yenimahalle Zeynep Salih Alp Kız ML	Yönetici	7	6	85
	Öğretmen	20	15	75
Ankara Otelcilik ve Turizm ML	Yönetici	7	6	85
	Öğretmen	25	20	80
Yunus Emre Kız TML	Yönetici	8	8	100
	Öğretmen	25	23	92
Batıkent Teknik ve EML	Yönetici	7	7	100
	Öğretmen	20	18	90

EK7

Anadolu Liseleri (AL)		Dağıtılan Ölçek Sayısı	İşlenen Ölçek Sayısı	Dönüş Oranı (%)
	Yönetici	3	2	66
75.Yıl Anadolu Lisesi	Öğretmen	20	16	80
	Yönetici	4	3	75
Alparslan Anadolu Lisesi	Öğretmen	25	22	88
	Yönetici	5	5	100
Atatürk Anadolu Lisesi	Öğretmen	30	25	83
	Yönetici	5	3	60
Batıkent Celal Yardımcı AL	Öğretmen	20	16	80
	Yönetici	2	1	50
Faruk Nafiz Çamlıbel AL	Öğretmen	15	14	93
	Yönetici	4	3	75
Gazi Anadolu Lisesi	Öğretmen	20	20	100
	Yönetici	4	3	75
Gazi Çiftliği Anadolu Lisesi	Öğretmen	20	16	80
	Yönetici	5	5	100
Mustafa Kemal AL	Öğretmen	25	20	80
	Yönetici	4	3	75
Mustafa Azmi Doğan AL	Öğretmen	15	14	93
	Yönetici	4	3	75
Nermin-Mehmet Çekiç AL	Öğretmen	26	23	88
	Yönetici	5	5	100
Şevket Raşit Hatipoğlu AL	Öğretmen	20	17	85
	Yönetici	4	3	75
Ümitköy Anadolu Lisesi	Öğretmen	24	24	100
	Yönetici	2	6	85
Yakacık Anadolu Lisesi	Öğretmen	10	8	80
	Yönetici	3	3	100
Yahya Kemal Beyatlı AL	Öğretmen	25	25	100
	Yönetici	3	3	100
Mobil Anadolu Lisesi	Öğretmen	22	20	90