

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ MÜDÜRLERİN BİLGİ YÖNETİMİ
BECERİLERİ İLE OKULLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT OLMA DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Cansu ŞAHİN

Ankara - 2010

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ MÜDÜRLERİN BİLGİ YÖNETİMİ
BECERİLERİ İLE OKULLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT OLMA DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cansu ŞAHİN

Danışman: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

Ankara - 2010

**Benden emeğini ve sevgisini hiç esirgemeyip
bugünlere getiren babam, annem ve
eşıme sonsuz teşekkürler.**

JÜRİ ONAY SAYFASI

Cansu Şahin'in "İlköğretim Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetimi Becerileri İle Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı tezitarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan:

Üye (Tez Danışmanı) :

Üye :

ÖNSÖZ

2000’li yıllarda kurumların ayakta kalması ve rekabet edebilmesi için sahip olması gereken birçok yeterlik öne sürülmektedir. Kurumların artık öğrenen örgüt olmaları bir zorunluluktur. Öğrenen örgütlerde liderlerin rolleri çok önemlidir. Kurumun başında bulunan müdürün birçok alanda kendini geliştirmesi ve bunu uygulayabilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Buna göre, kurum yöneticilerinin iş görenlerin, örgütün elinde olan bilgiyi bilmeden, bunları toplamadan ve hayata geçirmeden, yani bilgiyi yönetmeden kurumu yönetmesinden bahsetmek zor olacaktır. Bu düşünceden hareketle, müdürlerin bilgi yönetimine hâkim olması gerektiği söylenebilir. Bilgi yönetimi becerilerine sahip müdürlerin kurumun öğrenen örgüt olmasında daha başarılı olacakları düşünülmektedir. Bu nedenle bu araştırmada, öncelikle ilköğretim okul müdürleri ve öğretmenlerin müdürlerin bilgi yönetimi becerileri konusunda görüşleri ve müdürlerin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın tamamlanmasında yardımlarını esirgemeyen hocalarıma, aynı zamanda danışmanım, beni daha çok çalışmaya teşvik eden, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü Prof.Dr. Nezahat GÜÇLÜ’ye ve tez çalışmamda açmazlar yaşadığım noktalarda bana yardımcı olan Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU’na ve Dr.Türker KURT’a yürekten teşekkür ederim. Ayrıca tez yazımı sırasında bana manevi desteklerini esirgemeyen, sözlerle ifade edilemeyecek fedakârlıklar yaparak beni bu günlere getiren sevgili aileme ve çalışmam sırasında yoğun çalışmama rağmen sevgisini ve desteğini benden hiç esirgemeyen eşime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ankara, Haziran 2010

Cansu ŞAHİN

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ BECERİLERİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ İLE OKULLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT OLMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

(Ankara İli Örneği)

ŞAHİN, Cansu

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışman: Prof.Dr. Nezahat GÜÇLÜ

Mayıs – 2010, 121 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, İlköğretim okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerini gerçekleştirme düzeyleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Araştırmanın örneklemini, Ankara Merkez İlçelerinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle) görev yapan ve tesadüfî yöntemle seçilen 277 öğretmen ve 85 İlköğretim okul müdürü (toplam 365 kişi) oluşturmaktadır.

Araştırma verilerinin toplanmasında, Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetimini Kullanabilme Becerisi Ölçeği (Erten, 2006) ve öğrenen örgüt özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla Öğrenen Örgüt Özelliklerinin Belirlenmesi Anketi (DLOQ) (Watkins ve Marsick, 1996) kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 15.00 paket programı kullanılmıştır. 68 öğretmenden oluşan bir gruba araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ön uygulaması yapılmıştır. 30 maddelik “okul yöneticisinin bilgi yönetimini kullanabilme becerisi” ölçeğinin cronbach alfa güvenirlik katsayısı .98 bulunmuştur. 17 maddelik “öğrenen örgütün özelliklerinin belirlenmesi” ölçeğinin ise cronbach alfa güvenirlik katsayısı .97’dir. Ölçme araçlarına verilen cevapların iç tutarlılığının yüksek olduğu görülmüştür.

Müdür ve öğretmen görüşlerine göre, araştırma sonucunda;

- Müdürlerin bilgi yönetimi becerilerini yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri,
- Okulların öğrenen örgüt olma düzeylerinin yüksek olduğu,

- Görev türü, eğitim durumu ve kıdem yılı değişkenine göre;
- Müdürlerin bilgi yönetimi becerileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı,
- Okulların öğrenen örgüt olma düzeyi ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığı,
- Öğretmen ve müdürlerin görüşlerine göre, müdürlerin bilgi yönetimi becerilerinin alt boyutları ile öğrenen örgütün alt boyutları arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu,
- Müdürlerin bilgi yönetimi becerilerinin okulların öğrenen örgüt olma düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen örgüt, bilgi yönetimi.

ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN THE LEVEL of IMPLEMENTİNG of
INFORMATION MANAGEMENT TECHNIQUES of MANAGER' of PRIMARY
SCHOOLS and the LEVEL of SCHOOLS' BEING a LEARNING ORGANIZATON

(Ankara Province Sample)

ŞAHİN, Cansu

Graduate Student, Pedagogy Main Discipline, 2010

Dissertation Advisor: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

May – 2010, 121 Pages

The purpose of this research is the evaluation of the relation between the level of implementing of information management techniques of Managers' of Primary Schools and the level of Schools' being a learning organization by the teachers and managers.

The research's sampling is, choosen occasionally from the Ankara's districts (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan and Yenimahalle), in 2009-2010 education year, teachers who work in 20 primary schools and 85 primary schools managers (362 person at total).

In the collection of research data, The Technique of School Administrator's of Implementing the Information Management scale (Erten, 2006), the scale called, Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) (Watkins ve Marsick, 1996) is used in order to determine learning organization characteristics. At the evaluation of survey, SPSS 15.0 program has been used. Front application of data collection instruments that is used in the research, is applied to a group which has sixty eight teachers. The coefficient of Cronbach alfa reliability of the scale of "The technique of school administrator's of implementing the information management" scale that has 30 points is founded as .98. The coefficient of Cronbach alfa reliability of the scale of "determining the learning organization characteristics" scale that has 17 points is founded as .97. It's seen that, inside consistency of answers for measuring instruments is high.

According to findings that is gathered after research; upon manager and teacher perception,

It's detected that managers' implementing the information management is at high level

The level of schools' being a learning organization is at a high level

According to task type, educational status and priority year variable;

There is no meaningful level difference between managers' information management techniques,

There isn't a meaningful difference between the levels of schools being a learning school.

There is a meaningful relation in high level between the sub dimensions of managers' information management techniques and sub dimensions of learning organizations'.

Managers' information management techniques is a meaningful "yordayıcı" in medium level of schools' level of being a learning organization.

Key Words: Learning Organization, Information Management.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ SAYFASI	i
ÖN SÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x

BÖLÜM I

1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	5
1.3. Önem	5
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	7

BÖLÜM II

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1.1. Bilgi Yönetimi.....	8
2.1.1.1. Bilgi Nedir?	8
2.1.1.2. Bilgi, Veri ve Enformasyon Arasındaki Farklılıklar Nelerdir?.....	10
2.1.1.3. Bilgi Çeşitleri	12
2.1.1.3.1. Kullanılma Biçimine Göre Bilgi Türleri	12
2.1.1.3.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	12
2.1.1.3.3. Rekabet Üstünlüğü Yaratan Bilgiler	15

2.1.1.3.4. Niteliklerine Göre Bilgi Türleri	16
2.1.1.4. Bilginin Önemi ve Özellikleri	17
2.1.1.5. Bilgi Yönetimi Nedir?	22
2.1.1.6. Bilgi Yönetiminde Temel Başarı Faktörleri	24
2.1.1.6.1. Liderlik	25
2.1.1.6.2. Kültür	26
2.1.1.6.3. Süreçler	27
2.1.1.6.4. Teknoloji	27
2.1.1.7. Bilgi Yönetiminin Örgüt Etkinliği İle İlişkisi	29
2.1.1.8. Okulda Bilgi Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar	32
2.1.1.9. Bir Bilgi Yöneticisi Olarak Okul Müdürünün Rollerini	34
2.2. ÖĞRENEN ÖRGÜT OLARAK OKULLAR	38
2.2.1. Öğrenen Örgüt Kavramı	38
2.2.2. Öğrenen Örgüt Tanımları	39
2.2.3. Öğrenen Örgüt Özellikleri	41
2.2.4. Öğrenen Örgüt Olmaya Duyulan İhtiyaç	45
2.2.5. Öğrenen Örgüt Temelindeki Öğrenme Teorisi	47
2.2.6. Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Öğrenme Üzerine Etkisi	47

BÖLÜM III

3. YÖNTEM	51
3.1. Araştırma Modeli	51
3.2. Evren ve Örneklem	51
3.2.1. Evren	51
3.2.2. Örneklem	52
3.3. Veri Toplama Aracı	55

3.4.Verilerin Toplanması	58
3.5.Verilerin Analizi	59

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM.....	60
---------------------------	----

BÖLÜM V

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	86
5.1. Sonuçlar	86
5.2. Öneriler	91
KAYNAKÇA.....	93
EKLER	102
Ek-1: Anket Formu	102
Ek-2: İzin Formu	107

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1	Bilgi Dönüşüm Modelleri (Bilgi Sarmalı)	14
Tablo 2	2009-2010 Öğretim Yılı Ankara Merkez İlçelerindeki İlköğretim Okullarının ve Bu Okullarındaki Öğretmenlerin Sayıları (MEB, 2009) ..	52
Tablo 3	Araştırma Örneklemine Yer Alan Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Dağılımı	53
Tablo 4	Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görev Türü, Kıdem ve Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı	54
Tablo 5.	Bilgi yönetimi becerilerinin anketinin Güvenirlilik Analizlerine İlişkin Değerler	56
Tablo 6	Öğrenen Örgüt anketinin Güvenirlilik Analizlerine İlişkin Değerler	58
Tablo 7	Bilgi Yönetiminin “Bilgi Yönetiminde Önderlik Ve Kendini Gerçekleştirme Becerisi” Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri.....	61
Tablo 8	Bilgi Yönetiminin “Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı” Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri.....	62
Tablo 9	Bilgi Yönetiminin “Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi” Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri	63
Tablo 10	Bilgi Yönetiminin Bilgi Yönetimi Süreçlerine Katılım Becerisi Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri.....	64
Tablo 11	Bilgi Yönetiminin Bilgi Yönetimi Süreçlerini Değerlendirme Becerisi Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri	66
Tablo 12	Öğrenen Örgüt Diyalog Ve Takım Halinde Öğrenme Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri.....	67
Tablo 13	Öğrenen Örgütün Öğrenmeyi Paylaşan Sistemler Ve Çalışanları Ortak Bir Vizyona Yönlendirme Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri	68
Tablo 14	Öğrenen Örgüt Örgütü Çevresiyle İlişkili Hale Getirme, Öğrenme İçin Stratejik Liderlik Sağlama Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri	69
Tablo 15	Bilgi Yönetimine İlişkin Görüşlerin Görev Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları	70
Tablo 16	Bilgi Yönetimine İlişkin Görüşlerin Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	72

Tablo 17	Bilgi Yönetimine İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	75
Tablo 18	Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşlerin Görev Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları	77
Tablo 19	Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşlerin Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	78
Tablo 20	Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	80
Tablo 21	İlköğretim okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki korelasyon değerleri	82
Tablo 22	Bilgi Yönetimi Becerilerinin Öğrenen Örgütü Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	84
Şekil 1.	Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Döngüsel İlişkiler.....	12

BÖLÜM I

GİRİŞ

İlköğretim okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi konusuna ilişkin olarak bu bölümde araştırma problemi, problem cümlesi ve alt problemler, varsayımlar, sınırlılıklar, tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem

Örgütlerde teknolojiyi üst seviyede takip etme ve faaliyet alanındaki en son teknolojiye sahip olabilmek için kaynakların etkin ve verimli kullanımının yanında, bilgi toplama ve yaratma, işleme, transfer etme yeteneğini geliştirmiş olması gerekmektedir. Bunların sağlanmasıyla bilgiyi yöneten ve öğrendiği yeni bilgiler sayesinde davranış değiştirebilen bir örgüt olmayada bağlıdır. Bu durumda öğrenme ve bilgi yönetiminin etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Bu iki kavramı yeterince anlayıp özümseyebilen ve yönetim süreçlerine adapte olabilen örgütler için başarıya ulaşmak oldukça kolay olacaktır (Atak ve Atik, 2007: 63).

Yeni pazarların yaratılıp genişletilmesi, küreselleşme nedeniyle rakip sayısındaki artış, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak, kurumların yönetim tarzları da değişmekte ve bilgiyi esas alan yöntemler ön plana çıkmaktadır. Bugün entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve bu sermayeyi en etkin ve en verimli şekilde yönetebilen ve kullanabilen kurumların daha başarılı olduğu görülmektedir. Bilginin, her nerede ve her ne faaliyette olursa olsun bütün organizasyonların etkili ve başarılı olabilmeleri için temel unsur olduğu tartışmasız bir şekilde kabul edilmektedir (Özdemir, 2008: 352). Fakat günümüzde örgütlerin dolayısıyla da insanlığın bu aşamaya gelmesi bir geçiş süreci içerisinde olmuştur. Kısa olarak bu sürece değinilmesi, bilginin günümüzdeki önemini anlamaya yardımcı olacaktır.

İnsanlık tarihi 2000’li yıllara kadar farklı türlerde toplumsal aşamalardan geçmiştir. İnsanlık ilkel yaşamdan teknolojiyi belli düzeyde kullanarak tarım

toplumuna geçmiştir. Yaşamını daha çok avlanarak sağlarken toprağını ekmeye başlamıştır. Avlanan, toplamada iyi olan karnını doyurmaktaydı. Makinelerin kullanılmasının başlamasıyla sanayi toplumuna geçildi. Sermayesi olan halka egemen olmaya başladı. Sanayi toplumunda meydana gelen gelişmeler robotların yapımı gibi olağanüstü gelişmelere sahne oldu. Kuantum teknolojisiyle bilgi ve bilgi üretimine geçiş sağlandı. Artık parası, malı, toprağı çok olan değil, bilgiye ve bunu üretene söz hakkı geçti. Artık ne insan gücü ne de makinelerin kullanılması dinamiklik sağlamaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 255, Bensghir, 1996: 1-3).

Geçmişten bu yana insanlar geçimini sağlayabilmek için çeşitli yollar geliştirmişlerdir. Altının bulunmasıyla elinde çok altın olan çok güçlü demektir. Güce sahip olabilmek için zamanın neyi gerektirdiğini önceden fark edebilmek çok önemlidir. Para, arsa gibi örnekleri çoğaltılabilir. Günümüze kadar birçok şirket ortaya çıkmış fakat bunlardan çok azı kalıcı olabilmektedir. Artık rekabet beş on yıl için değil kalıcı olabilmek için yapılan bir yarış haline gelmiştir. Bunun için geline en son noktada bilgi en önemli güç kaynağı olarak görülmektedir. Çünkü her şey tükense bilgi tükenmeyecektir. Yeni bilgi bir sonrakini getirecektir. Bu yüzden şirketlerin, kurumların peşinde koştukları pazar ürünü bilgi olmuştur.

Bilgi çağının yenilikleri git gide yaygınlaşmaktadır. Toplamların bir kısmı tarım, sanayi ve ileri sanayi toplumu aşamalarını yaşarken, önde gelenlerin bilgi toplumu aşamasında oldukları bilinmektedir. Bilgi çağında toplum, hayat boyu kesintisiz eğitim, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonlardan oluşan öğrenen toplum olma doğrultusunda ilerlemektedir. Bilgi toplumu aşamasında bilgi üretimi ve kullanımı daha yaygındır (Öğüt, 2001: 24).

2000'li yılların en ileri ekonomileri bilginin mevcudiyeti üzerine kurulmuştur. Bu alanlardaki göreceli avantaj, genellikle teknolojik yeniliklerde kullanılan bilginin rekabetçi kullanımıyla belirlenmektedir. Bu da bilgiyi, milletlerin güç ve zenginliklerinin en önemli temel direği hâline getirmiştir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 352).

Bilgi artık sadece şirketler ve kurumlar için değil ülkeler arası rekabet içinde en önemli güç haline gelmiştir. En önemli bilgi kimdeyse en güçlü devlet o olur mantığı yerleşmiştir.

Örgütlerin yönetimleri, insan kaynaklarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını sürekli olarak araştırmak ve değerlendirmek durumundadır. Bu da ancak örgütsel öğrenme ile gerçekleşebilir. Örgütsel öğrenme; bilgi edinme, saklama, yayma, kullanma, sürekli yenileme işlemleri ve bilgiyi yönetme süreçlerini içermektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005).

Bilgiye sahip olmaktan çok bilgiyi nerede ve nasıl kullanacağımız çok önemlidir. Bilgiye ulaşmak kurum içinde bile zor olabilmektedir. Öncelikle kurumdaki bilginin toplanabilmesi gerekmektedir. Çalışanların var olan bilgiyi paylaşabilmeleri için örgütlerin öğrenen örgüt haline dönüşmüş olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Çalışanlar örgütle aynı hedefleri paylaşmıyor aynı heyecanı duymuyorsa elindeki bilgiyi paylaşmanın da önemini kavrayamayacak ve saklayacaktır. Kurumların öğrenen örgüt haline dönüşmesiyle çalışanlar bir zorunluluk olarak değil kendi istekleri ile her türlü katkıyı sağlayacaklardır. Bu durumda bilginin yönetilmesi kolaylaştıracaktır.

Örgütler, günümüzün hızlı ve sürekli değişim ortamında ayakta kalabilmek için, yönetim yaklaşımlarında yeni düşünceleri hayata geçirmelidirler. Eskiden var olan “duran geriler” sözü günümüz için “ilerlemeyen yok olur” şekline dönüşmüştür. Kurum ve örgütlerin ilerlemesi ancak bugünün ortamını şekillendiren önemli faktörlerin iyi bilinip, anlaşılmasıyla mümkündür. Bu faktörler, günümüzde hızlı ve çarpıcı değişimler yaratmakta ve buna uyum sağlayamayan örgütlere de yaşama şansı tanımamaktadır. Bu faktörlerin anlaşılabilir olarak uygulanmasında, bilgi yönetimi beceresi ile öğrenme ortamı yaratma arasındaki ilişkinin, önemini kavramamız çok önemlidir (Haag, Cummings, Dawkins, 1998: 11).

Okulların başarısı için geleneksel yönetim anlayışından sıyrılarak bilgi ve teknolojinin gelişimine devamlı uyum gösteren bir yönetim sağlanmalıdır. Yöneticilerde teknoloji-örgüt-insan kaynakları etkileşimini iyi tanıyıp, kavramalıdır. Artık yöneticiler, bilgi teknolojilerinin yarattığı yapısal dönüşüm ile öğrenme alışkanlığının gelişmesi ve her kurumun birer öğrenme merkezi olması gerektiğini düşünerek yönetim stratejilerini belirlemektedirler (Öğüt, 2001: 67 -69). Günümüzde bütün sorun ve sorulara uygun çözüm ve cevap arayan müdürden çok örgütlerde sorun ve soruları belirleyen, tanımlayan ve çözüm aşamasında diğer çalışanların katkılarını birleştiren müdür profili geliştirilmesi gerekmektedir.

Örgütteki birbiriyle ilgili tüm birimler arasında bilgi teknolojisi yardımıyla haberleşme sağlanabilmekte, böylece yönetimin önemli bir sorumluluk ve görevi olan koordinasyon fonksiyonu büyük ölçüde sağlanmış olmaktadır (Zwass, 1998: 27).

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 başlıca kaynak haline geldiği toplumlardır. Ülkemizi bilgi toplumu haline getirmenin tek koşulu, okullarımızı gelişen ve kendini sürekli yenileyen, öğrenen bir örgüt haline getirmektir. Öğrenen örgütler, günün hızlı değişimine ayak uydurmak isteyen her kurum için önemli bir yapıdır (Güçlü ve Türkoğlu, 2003: 33).

Bu araştırmada okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişki incelenecektir. Okul müdürünün bilgi yönetimi becerileri ile öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişki öğretmen ve müdürlerin görüşlerine dayanılarak ele alınacağı için bu araştırmanın, alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Müdürlerin bilgi yönetimi becerileri ve öğrenen örgüt oluşturma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, okul müdürlerinin sahip olduğu bilgi yönetimi becerilerinin, örgüt yaratma ve örgüt kültürünün sağlığı için ne kadar gerekli olduğunu gösterir. Çünkü okul müdürü öğrenen örgüt oluşturmada ne kadar başarılı olursa o kadar sağlıklı bir okul ortamı oluşturabilecektir. Bu araştırmada okul müdürlerinin sahip olduğu bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesinin, okul müdürlerine ve öğretmenlere önemli bilgiler sağlayacağı beklenmektedir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranmıştır:

1) İlköğretim okul müdürleri ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerine sahip olma düzeyleri nedir?

2) İlköğretim okul müdürleri ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri nedir?

3) İlköğretim okul müdürleri ve öğretmenlerinin, okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri;

a. Görev türü,

b. Kıdem,

c. Eğitim Durumu değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

4) İlköğretim okul müdürleri ve öğretmenlerinin, okulların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin görüşleri,

a. Görev türü

b. Kıdem

c. Eğitim Durumu değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

5) Okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

6) Okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri, okulların öğrenen örgüt olma düzeylerini yordamakta mıdır?

1.3. Önem

Öğrenen örgütlerde kişilerin yaptıkları işin sonuçlarının, tutarlı ve anlamlı olacak şekilde çalışması çok önemlidir. Bu yüzden öğrenen örgütlerde eğitim süreklidir (Brestrich, 2000:133). Bilgi yönetimi kurumdaki kolektif bilgilerin nerde

olursa olsun bulunup, elde edilmesi ve en çok sonucun üretileceği yerlere dağıtılmasıdır (Hibbard, 1997: 47; akt. Ağır, 2005: 62). Kurumlar çalışanlarından en üst düzeyde faydalanmayı amaçlamaktadır. Bunun için günümüzde kurumların öğrenen örgüt olma zorunluluğundan bahsedilebilir. Kurumların, günümüz teknolojisi ve hızla gelişen yönetim paradigmalarının sürekli değişimine ayak uydurabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için bilgi yönetimini uygulayabilen müdürlere ihtiyacı olduğu söylenebilir.

İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin, bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişki incelenerek; müdürlerin bilgi yönetimi becerileri konusunda, müdür ve öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılması ile olan durumun ortaya koyulabilmesi; müdürlerin bilgi yönetimi becerilerinin okulların öğrenen örgüt olma düzeyini etkileyip etkilemediğinin gözden geçirilerek, okulların pozitif yönde bundan faydalanabilmesi için yeni bir örgütsel yapının ortaya konması sağlanabilir.

İlgili alan yazın incelendiğinde, Türkiye'deki okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerisi ve okulların öğrenen örgüt düzeyleriyle ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Çalışmanın alan yazınına katkı sağlaması açısından ve okulların öğrenen örgüt olma düzeylerini arttıracak şekilde yeniden yapılandırılması konusunda önemli fikirler ve bakış açıları ortaya koyacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

1. Öğretmen ve müdürlerin, müdürlerin bilgi yönetimi becerilerini ve okulların öğrenen örgüt olma düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelerle ilişkin görüşlerini içtenlikle belirttikleri varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2009 -2010 öğretim yılının birinci ve ikinci döneminde Ankara ili merkez ilçelerine bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan ve örnekleme içerisine alınan ilköğretim öğretmenleri ve müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Öğrenen Örgüt: Güçlü ve kolektif bir şekilde öğrenen ve şirketin başarısı için bilgiyi daha iyi kullanarak ve yöneterek kendini sürekli yenileyen ve dönüşüm gerçekleştiren organizasyondur (Bilgi Yönetimi Terimleri Sözlüğü [BYTS], 2005).

Bilgi yönetimi: Kurumsal bilginin ve uzmanlığın elde edilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla değer yaratma sürecidir (BYTS, 2005).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; araştırma problemi çerçevesinde bilgi yönetimi, öğrenen örgüt ve okullarda uygulamasına ilişkin bilgi verilmiştir.

2.1.1. Bilgi Yönetimi

2000’li yıllarda bilgi geçmişte olduğundan daha önemli bir hal almıştır. Bulunduğumuz dönemi bilgi çağı olarak görürsek en önemli şeyleri bilgiye ulaşmak, ne bildiğini bilmek, sürekli öğrenmek ve sürekli yeni bilgilerin peşinde olmak şeklinde sıralayabiliriz.

2.1.1.1. Bilgi Nedir?

Bilgiyi bütün kültürel ürünler serisi olarak açıklamak mümkündür. Daha özel olarak, değer kazanmış enformasyon olarak açıklanabilir. Bilgi ile enformasyon arasındaki farkı, bilginin enformasyonun yorumlanmış ve analiz edilmiş hali olarak açıklanabilir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 24-25).

Nonaka’ ya göre “enformasyon, iletilerin birbiri ardına dizilmesidir. Hâlbuki bilgi çok az enformasyon akışı tarafından yaratılır ve örgütlenir, adanmaya ve bilgiye sahip olan kişinin inançlarına odaklıdır. Bu anlayış bilginin insan eylemleri ile ilişkili olan en önemli yanını vurgulamaktadır” (Gruber, 2000: 6; akt. Celep, Çetin, 2003: 7). Bilgiden söz ederken insan aklı ve mantığı da işin içine girmektedir.

“Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenin beyninde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil, rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini gösterir.” (Davenport ve Prusak, 2000: 27).

Fikirler, prosedürler ve enformasyonun organize edilmiş bir biçime sokulması olarakta bilgiyi tanımlayabiliriz. Bilgi, insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan zihni üründür veya öğrenme, gözlem ve araştırma yoluyla elde edilen gerçektir. Bilginin elde edilmesinde belli bir sıra vardır. Sırasıyla imgelerden veriler, verilerden iletişim, iletişimden de bilgi elde edilir. Bir kaynağın stratejik değer taşıması için; değerli olması, az bulunması, taklit edilemez olması ve ikame edilemez olması gerekmektedir (Kurt, 2004: 209). “Bilgi, başarılı deneyimlerle gelişir ve sonra da bu tecrübe uzmanlığa dönüşür” (Güçlü ve Sotiropfski, 2006: 353).

“Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur. Bilgi kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler ve yaşanan deneyimler şeklinde gösterir” (Barutçugil, 2002: 10). Elimizdeki verileri, enformasyonu özümlediğimizde bilgiyi oluşturmuş olmaktadır. Zaten öğrenmeden bahsederken de bu süreçler geçerli olmaktadır. Elde ettiğimiz verileri bilgi haline dönüştürdüğümüzde öğrenmeyi de gerçekleştirmiş oluruz diyebiliriz.

Bilgiyi tanımlarken varılan bir sonuçtan bahsedebiliriz. Bu sonuç eldeki verilerin karar alma sürecine destek olması amacıyla analiz edilerek anlamlı hale getirilmesiyle elde edilir (Bensghir, 1996: 14). Bilgiyi değer kazanmış enformasyon olarakta açıklayabiliriz. Bilgiden bahsederken bilimsel bilgi öne çıkmaktadır. Bilginin niteliği daha ön plandadır. Enformasyonda daha çok bilgiyi depolama, iletme ve çözümlemesi yer almaktadır. Bir mesaj iletimini de kapsar. Bilginin enformasyondan güçlü yanları arasında, organize etme, seçme ve yargılama bulunmaktadır (Prusak ve Davenport, 2001).

İçinde bulunduğumuz bilgi ekonomisi, bilgiye yapılan yatırımın getirisinin, fiziki sermaye yatırımlarından daha yüksek olduğu bir döneme girdiğimizi göstermektedir. Bireylerin, piyasada sahip oldukları bilginin değeri, giderek daha da önemli hale gelmektedir. Bilgi ekonomisi hakkında hemen herkesin üzerinde anlaştığı gerçek, ekonominin altyapısının elle tutulabilir mallardan çok, bilgi eksenli mallar üzerine oturtulmuş olmasıdır. Ayrıca bilgi ekonomisini diğer ekonomik sistemlerden ve sanayi ekonomisinden ayıran temel fark, bilginin ekonomik üretim faktörleri içinde, birincil önceliğe sahip olmasıdır. Yani bilgi ekonomisinin temelini bilgi oluşturmaktadır (Dura ve Atik, 2002: 134).

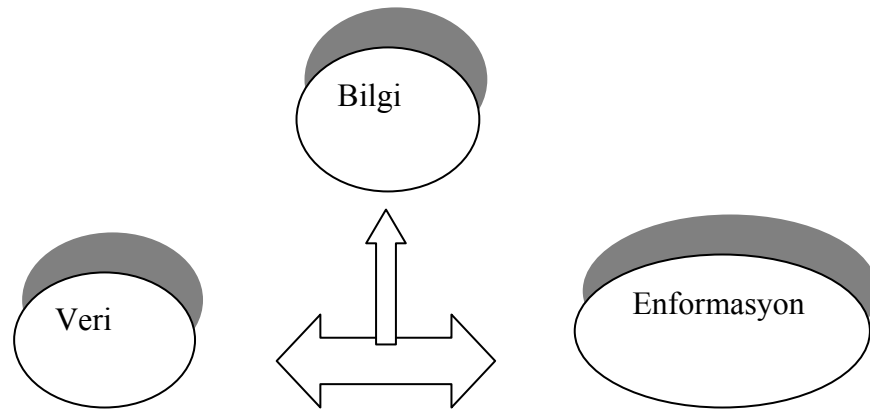
Günümüzde bilgi, ürettiğimiz, yaptığımız, sattığımız ve satın aldığımız ürünlerin asıl bileşeni durumuna gelmiştir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, bilgi ekonomisinde, bilgiyi yönetmek ve bilgi sermayesini bulup geliştirmek, saklamak ve paylaşmak, bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin en önemli ekonomik işlevi haline gelmiştir (Kurt, 2004: 209).

2.1.1.2. Bilgi, Veri ve Enformasyon Arasındaki Farklılıklar Nelerdir?

Verileri ana hatlarıyla, sınırlandırılmamış gerçekler ve rakamlar olarak tanımlayabiliriz. Veri, bilgi üretiminde kullanılan ve anlam çıkarmaya elverişli işlenmemiş olgulardan oluşur. Bu olgular sayısal, alfabetik veya semboller şeklinde olabileceği gibi grafik türünde de olabilir (Karakaya, 1994: 14).

Gerçek olayların sonuçlarıyla ilgili verilerin bir takım dönüştürme sürecinden geçirilip, kullanıcı için anlamlı hale getirilmesi durumunda bilgi oluşur. Buna benzer bir ifadeyle bilgi, “verilerin karar alma sürecine destek sunacak şekilde anlamlı bir hale getirilmek üzere, analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlar” (Kaya, 1996: 14; Akt. Akolaş, 2004: 30) olarak tanımlanabileceği gibi, bir başka şekilde “üzerinde kesin bir yargıya varılmış her türlü ses, görüntü ve yazılara bilgi denir ve kaynağını veriler oluşturur” (Yozgat, 1998: 45) tanımı yapılabilir.

Üst bilgi ise, spesifik konulara ilişkin olgu ve kuralların ortaya çıkarılması ile ya da belirli bir amaca yönelik olarak bilgilerin çeşitli analiz, tasnif ve gruplama işlemlerinden geçirilerek, ileri zaman dilimleri için kullanıma hazır hale getirilmesi ile oluşan ve yorumlama (interpretation) ile elde edilen bilgi türüdür (Öğüt, 2001: 12). Üst bilgiden bahsederken yargılama sonucu elde edilen deneyimler öne çıkmaktadır (Mc Luhan, 1962; akt. Bensghir, 1996: 15). Genellikle üst bilgiler kütüphanelerde, araştırma merkezlerinde, ulusal veya uluslararası dokümantasyon merkezlerinde bulunur. Örneğin Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından açıklanan yıllık enflasyon tahmini (%45 gibi) bir bilgidir, buna karşılık çeşitli analizler sonucu elde edilen gerçekleşmiş aylık enflasyon rakamları ise (Örneğin %3.2), üst bilgiyi oluşturmaktadır (Akolaş, 2004: 30).



Şekil 1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Döngüsel İlişkiler

Kaynak: Bhatt, 2001 (akt. Celep ve Çetin, 2003: 10)

Veri, işlendiğinde bilgi haline getirilebilecek ve sonuçlar çıkarılabilecek ham gerçeklerdir. Bu gerçekler, kişilerle, yerlerle, olaylarla, süreçlerle ve fikirlerle ilgili olabilir. Başka bir ifadeyle, veri şu anda gerçekleşen ve geçmişteki gerçekleşmiş bulunan sürekli olaylarla ilgili ham gerçeklerdir. Bilgi ise, verilerin analiz edilerek karar vermek için anlamlı ve kullanılabilir bir hale getirilmesidir. Verinin işlenmesi sonucunda elde edilen bilgi özellikle plânlama ve kontrol faaliyetlerine ilişkin kararların verilmesinde önemli olmaktadır (İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu Tebliğler, 2000: 152-153).

Bilgi ve enformasyon çoğu yerde iç içe geçmiş kavramlar olup, birbiri yerine kullanılabilmektedir (Barzilai ve Zohar, 2008: 38). Bilgiyi değer kazanmış enformasyon olarak açıklayabiliriz. Bilgi ile enformasyon arasındaki farkı ise bilginin enformasyonun yorumlanmış ve analiz edilmiş hali olarak belirtebiliriz (Yeniçeri ve İnce, 2005: 24).

Bilim insanları için enformasyon terimi, bir iletişim sistemindeki belirsizliğin azaltılması anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında doğadaki herhangi bir enerji ya da madde görüntüsü enformasyon içerir. Enformasyon ve bilgi hem örtüşen, hem de farklı olan kavramlardır. Bilgi, insan aklının kavradığı ve içselleştirdiği düşünce ve veriler ile ilgili bir kavramdır. Bilgi edinmek için beyine çok miktarda enformasyon yığılması gerekir. Toplum giderek karmaşıktıkça ve etkileşimler hızlandıkça enformasyona ulaşabilmekte daha önemli hale gelir. Eğitim, bir zamanlar

öğrenme, yani bilgi edinimi üzerinde yoğunlaşıyordu. Şimdi ise, araştırma becerileri vurgulanmaktadır. Önemli olan yanıtı bilmek değil, bunu nerede arayacağını bilmektir (Headrick, 2002; Akt. Tecim ve Gökşen, 2009: 2238).

2.1.1.3. Bilgi Çeşitleri

2.1.1.3.1. Kullanılma Biçimine Göre Bilgi Türleri

Bilgiyi kullanma şeklimizi bilgiyi algılama ve düzenleme tarzımız belirlemektedir. Bunlar (Barutçugil, 2002: 61-62):

a) İdealist Bilgi: Vizyon oluşturmayı, hedef saptamayı, değer ve inançları yönlendirmeyi ve kararlar vermeyi sağlayan bir bilgi türüdür (Barutçugil, 2002: 61).

b) Sistematik Bilgi: Sistemlerin mekanizmalarını, çalışma biçimlerinin anlaşılmasında ve değişkenlere yapılan müdahale sonucunda ortaya çıkacak farklılıkların neler olacağını ortaya koyan bilgi türüdür (Yeniçeri ve İnce, 2005: 37).

c) Pragmatik Bilgi: İş yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlar bu düzeydeki bilgidir. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla bulduklarımızdır. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi bu türden bilgiye bir örnektir (Barutçugil, 2002: 62).

d) Otomatik Bilgi: Düşünmeden gerçekleştirilen hareketler otomatik olarak sahip olunan bilginin sonucudur. İçselleşmiş bilgidir. İnsanların rutin olarak ortaya koyduğu davranışlar otomatik bilgilerdir (Arıkboğa, 2003: 49; akt. Yeniçeri ve İnce, 2005: 37).

2.1.1.3.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Örtülü (Tacit/Implicit) Bilgi ve Açık (Explicit) Bilgi olmak üzere iki türde var olmaktadır:

a) Örtülü Bilgi: İçimizde (zihnimizde) taşıdığımız bilgiler olduğundan kişiseldir (kişilerin önsezileri, tecrübeleri, kavrama, değerler ve örgütsel bilgi gibi).

Bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz. Bazı işleri nasıl yaptığımızı bilmeden yaparız ve formüle etmek zor olduğundan başkalarına açıklamakta zorlanırız. Anlatabileceklerimizden daha fazlasını bilebiliriz (Wilson, 2000). Örtülü bilgi kısmen teknik becerilerden “know-how” terimi ile ifade edilen, saptanması güç becerilerden oluşur. Örtülü bilginin önemli bir bilme boyutu vardır: Bu bilgi türü kökleşmiş zihinsel modellerden, inançlardan ve perspektiflerden oluşmuş olduğundan bunları doğru olarak kabul eder ve kolay açıklayamayız. Bu örtülü modeller çevremizi algılamayı şekillendirir (Nonaka, 1999: 35).

b) Açık (Explicit) Bilgi: Sözlerle, resimlerle, rakamlarla veya diğer araçlarla ifade edilen bilgidir. Açık bilgi, bir kişiden diğerine sistematik yollarla iletilebilen daha resmi sistemli ve yerleşik bilgi olduğundan dolayı ürün tanımı veya bilimsel bir formül ya da bir bilgisayar programı biçiminde kolayca iletilip paylaşılabilir. Açık bilgi, entelektüel eserlerle ilintilidir (Kitaplar, belgeler, modeller, tablolar, grafikler, veriler, e-mailler, notlar, görsel materyaller ve simülasyonlar vb. gibi). Deneyime, anlayışa dayandırılan anlamlı bir bilgidir (Kurt ve Ağca, 2002).

“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: 88)

Gandhi’ye (2004) göre bilgi yönetiminde temel amaç, bir örgütteki açık ve örtülü bilgiyi kullanabilmektir. Örgütler, açık bilgiyi (explicit knowledge)gerçekleştirmek için; bilgiyi üretmeli, elde etmeli, organize etmeli, kodlamalı, yaymalı ve problem çözme aşamasında analiz yapabilmesi için bilgiyi kullanmalıdır.

Örtülü bilgi; “Kişisel deneyimle elde edilir ve yazıya dökülerek ifade edilmesi zordur.”(Hansen, Nohria ve Tierney, 2001: 88) Örtülü bilgi iki yolla gerçekleştirilebilir. 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 (Gandhi, 2004). Bu iki tür bilgi kendi

içlerinde etkileşimleri sonucu biçim değiştirebilmektedir. Bir bilgi hareketi olan bu transferin (kişiden kişiye aktarılmasının)dört modeli bulunmaktadır

Tablo 1

Bilgi Dönüşüm Modelleri (Bilgi Sarmalı)

	Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Örtülü Bilgiden	Sosyalleşme	Dışsallaştırma
Açık Bilgiden	İçselleştirme	Birleştirme

Kaynak: Baker, K. (2002). Where will Knowledge Management Take Us?, Knowledge Management and Organizational Memories. (Editör: Rose Diengkuntz and Nada MATTA) Bosto/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers, s.7.

Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye (Dışsallaştırma): Örtülü bilginin kitap yazarak, modeller oluşturularak açık hale getirilen ve başkalarınca paylaşılmasının sağlandığı aşamadır (Barutçugil, 2002; Celep ve Çetin, 2003, Nonaka, 1999).

Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye (İçselleştirme): Yeni açık bilgiyi paylaştıkça bu bilgi örgütteki iş görenler tarafından özümleme, değerlendirme ve yansıtma sonucu kendi örtülü bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanılmaya başlanır (Celep ve Çetin, 2003: 66 -180).

Açık Bilgiden Açık Bilgiye (Birleştirme): Açık bilginin ayrı parçalarını bireyler, toplantı, bilgisayar ağ ortamları ve alışveriş ortamlarında yeni bir bütün olarak birleştirebilirler. Birleştirme ile örgütlerin mevcut bilgi tabanı genişletilmez (Nonaka, 1999).

Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye (Sosyalleşme): Bireyler, başka bireylerle etkileşime girdiğinde onların örtülü bilgilerini gözlem, taklit ve uygulamayla öğrenmesi sonucunda örtülü bilgi transferi gerçekleştirilmiş olunur. Bireyin öğrendiği bu beceriler örtülü bilgi tabanının bir parçası haline gelerek zanaata vâkıf olur. Bu tür bilgiye usta çırak ilişkisi, iş başında eğitim, taklit etme gibi örnekler verilebilir (Barutçugil, 2002: 64).

Dışsallaştırma ve içselleştirme, kişinin aktif katılımını gerektirdiğinden bu bilgi sarmalında önemlidir. Örtülü Bilgi know-how'ı, zihinsel modelleri ve inançları

içerdiğinden dışsallaştırma aşamasında bireyin dünya görüşü açıklanmaya çalışılır (Nonaka, 1999: 37).

Kidwell, Linde ve Johnson (2005), kolejler ve üniversiteler amaçlarını destekleyen bilgi yönetimi uygulamalarını uygulama fırsatlarına sahip olduklarını düşündüklerinden bu okullarda uygulanmasını sağlayacak bir literatür araştırması yapmışlardır. Okullardaki müfredatın ve ortamın, bilgi yönetiminin kültür, teknoloji, açık bilgi, örtülü bilgi, öğrenen örgütün oluşumu, entelektüel zekânın kullanımı boyutlarına uyarlanışını ve yararlarını belirtmiştir (Akt. Erten, 2006: 64)

2.1.1.3.3. Rekabet Üstünlüğü Yaratıcı Bilgiler

Bilgi yönetiminin stratejik önemde bir temel işletme yetkinliği olarak görülmesi gerekmektedir. Stratejik nitelikte olmasının nedeni sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada temel dayanak veya kaldıraçlar olmalarındandır. Rekabet avantajı yaratma ve sürdürebilmede kaldıraç görevi gören dört çeşit bilgi vardır. Bunlar (Akgül ve diğerleri, 2006):

a) İşaretli Bilgi: Bilgi ekonomisinde bilginin önemli kısmını işaretlerle ifade edilmektedir. Üretilen ve yayılan çoğu bilgi, yoğun bilişsel bir içerik taşımakta ve dolayısıyla alıcıya yorumlaması gereken mesajlar sunmaktadır. Bu işaretleri yorumlayarak eyleme dönüştürmek ve bilgiyi işaretlere dönüştürerek yaymak bilgi yönetiminin önemli bir işlevini oluşturur. İşaret bilgilerini değerlendirecek bir “erken uyarı sistemi”, stratejik kararlar alma ve eyleme dönüştürme için şarttır. Bilgi yönetiminin işlevi, sadece işaret bilgilerini çözümlemek değil aynı zamanda işaret bilgileri yaratıp yaymaktır. İşaret yaratıp yaymada amaç, pazarda firma lehine bir bilgi dolaşımını ve nihayetinde firmanın pazar değerinin artmasını sağlamaktır (Barca, 2002).

b) Deneyimsel Bilgi: Deneyimsel bilgi, diğer bilgi kategorilerinden farklı olarak, ancak yaparak, tekrarlanarak ortaya çıkarılabilecek bir bilgi türünü oluşturur. Bu bilgi türünün elde edilmesi zaman, enerji ve kaynak gerektirdiği için kolay ve çabuk elde edilemez. Dolayısı ile pozitif bir fark yaratma ve onu sürdürme bağlamında önemli bir rol oynayacaktır (Akgül ve diğerleri, 2006).

c) Girişimci Bilgi: Girişimci bilgiyi diğer bilgi kategorilerinden ayıran, onun

girişimci ve yenilikçi bireylerin pürüzsüz ticari akışı ve pazarın dengesini, bir yaratıcı yıkıcılıkla değiştirmeleri ve ekonomik aktivitenin sınırlarını genişletmelerinden gelmektedir. Geleneksel olarak, faaliyetler rutin olan ve rutin olmayan olarak ayırt edilmiş ve bütün sistem, rutin eylemler etrafında açıklanmaya çalışılmıştır. Girişimci yaratıcılıkta, rutinin dışına çıkılarak pürüzsüz rutin ticari akış ihlal edilmektedir.

Bu ancak ticarete konu olabilecek radikal bir fikre sahip olmak ile mümkün olacaktır. Girişimsel bilgi kişisel, öznel, kontekst-bağımlı ve dolayısıyla formüle edilmesi ve iletişime konu edilmesi zor bir bilgi türünü oluşturur. Örneğin; bilimsel bilgi, girişimsel bilginin tersine, açık, şifrelenemez ve dolayısı ile biçimsel ve sistematik dilsel yollarla aktarımı sağlanabilir (Akgül ve diğerleri, 2006).

d) Kurumsal Bilgi: Kurumsal bilgi yaratma, girişimci bilgidan farklı olarak rastlantı veya kişisel çabalardan, sezgi ve dehadan değil, sistematik araştırma ve geliştirme çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bireysel bilginin kurumsal bilgiye dönüşümünde bireyler aktarımcı (ajan)rolü oynarlar. Bireylerin bilgi üretmedeki hız ve kapasiteleri kurumsal bilgi düzeyini belirler. Ancak uzmanların belirttiği gibi, ‘kurumların bilgi düzeyi kurum içerisinde yer alan bireylerin bilgi kümelenmesinin bir sonucundan daha fazla değildir’ yargısına varmak yanlış olacaktır. Ayrıca belirtmek gerekir ki, kurumsal bilgi, kartezyen bilgi görüşünün (mutlak ve kontekstten bağımsız bilgi doğası) tersine, bilgi-üretim sürecine kimlerin, nerede ve nasıl katıldıkları bakımından değerlendirildiğinde zorunlu olarak içerik-spesifiktir. Dolayısıyla, kurumsal bilgi paylaşılan bir yapı içerisinde bilgi üretimi, paylaşılması ve kullanılmasını ifade eder. Bu paylaşılan ortamda sosyal, kültürel, tarihsel faktörler bilginin üretilme sürecinde önemli rol oynar (Barca, 2002).

2.1.1.3.4. Niteliklerine Göre Bilgi Türleri

Sistem ve süreçlerle ilgili bilgilerdir. Örgütün varlıkları arasında bilgi aşağıdaki şekillerde incelenir (Barutçugil, 2002: 64-65):

a) Bireysel Bilgi: İnsanın bilgisinin değeridir. Müşterilere çözümler bulmayı sağlayan bireysel yeteneklerdir. Şirketlerde çalışanların mesleki yetkinlikleri, meslekteki çalışma süreleri, projelerde çalışan insan sayıları insan kapitalinin

unsurlarıdır. Bilgi yönetimi, örgütlerdeki insan bilgisinin değerini yükseltmeyi amaçlamaktadır (Allee, 1997: 31; Barutçugil, 2002: 64-65).

b) Yapısal Bilgi: Pazarın ihtiyaçlarını karşılayan örgüt yetenekleridir. Özümlenen, içselleştirilen ve şirketlerde yatırıma dönüştürülen bilginin değeridir (Allee, 1997: 31; Barutçugil, 2002: 64-65).

c) Müşteri Bilgisi: Müşterilerin sayıları, şirketlerle çalışma süreleri, şirketlerle ne kadar sıklıkta çalıştıkları müşteri kapitalinin unsurlarıdır. Derinlik (anlayış), genişlik (bildirme), bağlama (bağlılık)ve müşterilerin kazancı bu bilginin değeridir (Allee,1997: 31; Barutçugil, 2002: 64-65).

Bilgiler arasında değişim, bağlantılar ve birleştirmeler yapılmalıdır. Bilgi yönetimi, örgütlerin bilgi varlıklarının yerini ve niteliğini belirleyerek elde edilmesini, geliştirilmesini ve kullanılmasını sağlayacak çalışmaları yapar.

2.1.1.4. Bilginin Önemi ve Özellikleri

İşletmeler ve ülkeler açısından, bilginin önemi son yıllarda giderek artmıştır. Ekonomik faaliyetler, bilgi teknolojilerinin önem kazanması ve ilerlemesinin artmasıyla küresel bir yapıya bürünmüştür. Bu durum bilgi rekabet avantajını oluşturmuştur. İşletmeler faaliyetlerini bilgi teknolojileri sayesinde yaymış ve rekabet çabalarında bilgiyi ve bilgi teknolojilerini stratejik bir güç olarak kullanmışlardır. Ekonomi tarihinde, sanayi devriminin sonucu olan kitle üretimi sonrasında önemli ölçüde değişiklikler meydana gelmiştir. Böyle bir yapılanma hem makineleşmenin hem de insan gücünün önüne geçmiştir. Bu dönüşümün temelinde uluslararası ticaretin yaygınlaşması görülebilir. Buna göre, sanayi devrimi sürecinde önem kazanan finansal kaynak kullanımı günümüzde yerini bilgi ekonomisine bırakmıştır. Bu bağlamda bilgi ekonomisi adeta finansal sermayenin fırsat maliyeti konumuna gelmiştir. Günümüz ekonomik koşullarının temel eksenini oluşturan bilgi ekonomisiyle bilgi teknolojileri kullanımının küresel olarak yaygınlaşması sosyal ve ekonomik kalkınmanın kolaylaştırıcı aracı olarak rol oynamaktadır (Kevük, 2006: 320).

Bilgi, yönetim kademelerinde, etkili ve verimli kararlar almak, kurumun işlem süreci içerisinde yararlanmak ve özellikle içinde bulunduğu zor durumlardan en

az zararla kurtulmasını sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu süreç göz önüne alındığında bilginin, örgütler için stratejik ve yaşamsal bir rol oynadığı görülmektedir. Bilgi, kişi ve/veya kurumların planladıkları fikirleri ve faaliyetleri destekleyip birleştirerek bir işi meydana getirir ve böylece soyut anlamdan çıkıp somut bir davranış haline gelir. Bilginin somut bir davranış haline gelmesi, karar verme sürecinin başlaması ve kararın ortaya çıkmasına yol açar. Etkili bir yönetimde bilgi, karar verme amacına yönelik olarak toplanmış verilerin işlenmiş biçimidir” (Anameriç, 2005: 17-18).

Yönetim kademelerinin karar verme sürecinde yararlandığı bilgi, tüm sistemlerin en önemli girdisi ve uygulanan faaliyetlerin sonucudur. Bilgi, örgüt için girdi olmasının yanı sıra, faaliyetleri yönlendirme ve faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan bir ürün özelliği de taşımaktadır. Buradan da anlaşılabileceği gibi bir sistem bilgisiz devamlılığını sürdüremez. Bilginin yerini hiçbir şey dolduramayacaktır (Paksoy, 1996: 56).

2000’li yıllarda işletmelerde karşılaşılan değişik sorunları çözmek amacıyla ve bilgileri etkin kullanmak için bilişim sistemleri oluşturulmuştur. Artık zihinsel sermaye ön plana çıkmıştır. Zihinsel sermayenin sınırlanamayan yapısı ile bütün yönetim ve toplum ilişkileri değişmiştir. Bilgi toplumuna doğru bir geçiş sağlanmıştır. Bilgi toplumu “yeni teknolojilerin neden olduğu iktisadi ve sosyal değişimler” anlamındadır. Bilgi toplumunda bilgi “güç” anlamına geldiğinden, bilgi toplumunda dünya standartları belirleyici konuma yükselmiştir (Bensghir, 1996: 11-12; Öğüt, 2001; Tekin ve Çiçek, 2002). İçinde bulunduğumuz bilgi çağı, ulaşılabilir bilgideki yoğun artış ve bu bilgiye ulaşmada kullanılabilecek bilgi araçlarının çokluğuyla karakterize edilebilir (Barzilai ve Zohar, 2008: 35-36).

Bilgisayar teknolojisinin insan yaşamına girmesiyle, kullanım yönünden her geçen gün değişik alanlar ortaya çıkmaktadır. Özellikle büyük örgütlerin elde ettikleri bilgileri daha iyi analiz ve kontrol etmek amacıyla, bilgisayar teknolojisine büyük miktarlarda yatırım yapmak istemeleri, bu yeni teknolojilerin fayda-maliyet analizini zorunlu kılmaktadır. Başlangıçta beliren şüpheler ile birlikte, insanlara göre daha güvenilir ve daha hızlı iş yapan bilgisayarların, işletmelerde maliyetleri uzun dönemde düşürdüğü görülmüştür (Tecim ve Gökşen, 2009: 2240). Değişen dünya düzeni, küreselleşmek kavramını ortaya çıkararak, dünya ekonomisinde kalite,

rekabet ve fiyat gibi faktörlerin öneminin artmasına imkân sağlamıştır. Bilişim teknolojilerinin gelişmesi, gümrük duvarlarının kalkması ve uluslararası ticaretin tümüyle serbestleştirilmesi çalışmalarıyla birlikte, dünya ekonomisinde yoğun bir rekabet gözlenmektedir. Teknoloji sayesinde günümüz kurumları daha verimli ve etkili hizmet sunmak zorunluluğunda kalmaktadır (Tecim ve Gökşen, 2009: 2238).

Merkezi bir bilgisayar sistemi etrafında birçok kullanıcının bilgiyi aynı anda veya değişik zamanlarda ve yerlerde paylaşımları olanaklı olacağından bilginin önemi ve etkinliği artmaktadır. Merkezi sistemde herhangi bir bölümden elde edilen bilgi, diğer bölümler tarafından anında işleme konulacağından, bilginin kaybolması veya gecikmeden kaynaklanan sorunlar ortadan kalkacaktır. Özellikle büyük kamu kuruluşlarında politik nedenlerden ötürü değişen bazı verilerin, esnek olarak hazırlanmış bilgisayar sistemleri kanalıyla düzenlenerek diğer kurumlarla paylaşılması ile çalışmalarda etkinlik sağlamak suretiyle, ortaya çıkacak aksaklıklar önenebilecektir (Tecim ve Gökşen, 2009: 2240).

Herhangi bir şekilde elde edilen ve bir sistem içerisinde kullanılacak olan bilginin doğruluk, zaman, bütünlük, ilgililik ve yer özelliklerini taşıması gerekmektedir. Daha önce de vurgulandığı üzere, belirli bir konu ile ilgili doğru ve tam bilgi; doğru kişiye, doğru zamanda ve doğru yerde ulaştığında yararlıdır. Bu özellikleri taşımayan bilgilerin değeri düşeceğinden getirmesi gereken fayda da ortadan kalkmış olacaktır (Tecim ve Gökşen, 2009: 2240).

Bilginin önemini anlayan ülkelerde, özellikle ilk ve orta öğretim seviyelerinde eğitim kurumlarında bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı konularında 1980’lerden itibaren devlet destekli yapılandırmalara gidilmiştir (Visscher vd., 2003; Akt. Tecim ve Gökşen, 2009: 2240). Öğrenci bilgi sistemleri olarak kullanılan ilk teknoloji tabanlı sistemlerin öğrencilerin eğitimdeki performanslarını önemli ölçüde arttırdığı farklı araştırmalarla ortaya konulmuştur. Özellikle, uzmanlığa dayalı bilgi tabanlı teknolojilerin kullanımı, eğitim kurumlarında daha farklı bir akış ile kullanılmaya başlanmıştır (Stromquist, 2000; Akt. Tecim ve Gökşen, 2009: 2240).

Çınar’ın (2004) yaptığı “Bilgi yönetiminde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri” adlı araştırma sonuçlarına göre, milli eğitim yöneticileri bilginin üretilmesi ve depolanması alt boyutunda “üst düzeyde”, bilgiyi paylaşmada “en üst düzeyde”,

ancak bilgiyi kullanma boyutunda “orta düzeyde” yeterli olarak algıladıkları bulunmuştur.

“Bilgi; deneyimler, değerler, birleştirilmiş enformasyonlar, uzmanlaşmış içerikler ve köklü sezgilerin akışkan bileşimidir” (Tiwana, 2003: 77).

Özden (2008)’e göre güçlü olmanın belirleyicisi bilgiyi depolamak değil, onu kullanmak ve ondan yeni bilgi üretme kapasitesine sahip olmaktır. Bilimsel doğrular ve yargılar mutlak değildir. Bilgi sosyal bir oluşumdur. Bilenin kavrayışına bağlıdır. Gerçeklik karmaşık ve evrende düzensizliğin düzen olduğu kabul edilmektedir. Önemli olan bilginin yorumudur. Bilimsel sonuçlar ne kadar saf ve katıksız olsalar da içinde üretildikleri çağın ve toplumun değer yargılarından bağımsız değildirler.

Bilgi arttıkça, ona ulaşım kolaylaştıkça karşılaşılan zorluklar azalmaktadır. O zamana kadar yapılamayanlar yapılar hale gelmektedir (Türk Henkel Dergisi, 1997).

IBM yöneticilerine göre, bilgi, işletmenin konusu ve teknoloji onun yardımcısıdır. Bilgi merkezdedir. İnsan davranışlarını kapsamaktadır (Huang, 1998:582; akt. İnce ve Yeniçeri, 2005: 27).

Bir bilginin değer taşıyabilmesi için;

Adillik sağlayabilmesi için doğru,

Konuyla ilgili,

Eksik ve yanıltıcı olmasına karşı en azından kritik bilgilerin tam,

İhtiyaç duyulduğu anda hazır,

İstenilen anda ulaşılabilir,

Tereddüde düşürmeyecek şekilde anlaşılır,

Kullanımda güvenilirlik sağlaması ve elde edilecek faydadan daha fazla maliyet içermemesi gerekmektedir (Yozgat, 1998: 46-47; akt. İnce ve Yeniçeri, 2005: 28)

Günümüzde bilgi tam anlamıyla bir güç olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin hizmet ettiği kimselerin ne almak istediğine dair bilginin tespiti de ancak bilgi teknolojisinin kullanılması ile mümkün olabilecektir (Haag, Cummings, Dawkins, 1998: 11-17).

Günümüzde bilgi, hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörlerinden daha önemli bir hale gelmiş ve stratejik bir kaynak olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Örgüt içinde bilgiye verilen önem geçmişte her zaman böyle değildi. Bilginin stratejik bir kaynak olarak kabul edilmesi zaman içinde dört aşamadan geçerek gerçekleşmiştir. Bu aşamalar (İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu Tebliğler, 2000: 152-153);

- Formalite kaynağı olarak bilgi (1950-1960'lar),
- Genel destek için bilgi (1960-1970'ler),
- Yönetim için bilgi (1970-1980'ler),
- Stratejik bir kaynak olarak bilgi (1985-2000).

İyi bir bilginin sahip olması gereken özellikler (Tekin, Güleş ve Burgess, 2000: 67);

- Doğruluk,
- Uygunluk,
- Zamanlılık,
- Noksansızlık,
- Denetlenebilirlik,
- Kısalık,
- Güncellik,
- Ekonomiklik

Stratejik bir kaynak olarak düşünüldüğünde ise bilginin dört özelliği bulunmaktadır; değerli olması, yaygın, taklit edilebilir ve ikame edilebilir olmasıdır (Bollinger ve Smith, 2001: 8-18).

Bilgi, herhangi bir konu hakkında insan davranışlarını belirleyen ve elde bulunan verilerin ve konu ile ilgili enformasyonun dikkate alınarak bir değer üretecek şekilde ifade edilmesi olarak tanımlanabilir. Bilginin değer üretmesinden kastedilen kuruma fayda sağlayacak kararların verilmesine katkıdır. Bu kapsamda bilgi, kişisel beceriler, yetenekler, yeterlilikler, fikirler, sezgiler ve katkılarla

zenginleşen enformasyon ve verilerden tam anlamıyla yararlanmak olarak görülebilir (Öztemel ve Arslankaya, 2004).

2.1.1.5. Bilgi Yönetimi Nedir?

Sürekli gelişen ve değişen teknolojiler, örgütlerin yapı ve yönetim sistemleri üzerindeki etkisini diğer kurumsal alt sistemlerden daha fazla göstermektedir. Örgütlerde insan ve madde kaynağının aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemi olan yönetim, bu teknolojik değişimlerle bilgi temelli değişime uyum sağlayacak, uzmanlık bilgi ve yeteneğine sahip katılımcıları yönetim çevresinde toplamaktadır (Aydın, 1991; Ögüt, 2001). Bilgi teknolojisi, kurumları yeniden yapılanmaya itmekte, geleneksel örgütlerde görülmeyen sınırlarını esnekleştirmekte ve işletme fonksiyonlarının farklı yer ve kaynaktaki iş ortakları tarafından yerine getirilmesi gibi durumlar yaratmaktadır (Zwass, 1998: 14).

Bilgi yönetimi, bilginin işletilmesi, yönetilmesi anlamına gelmektedir. İş değeri yaratmak ve bir rekabet avantajı doğuracak örgüt bilgisinin yönetilmesi anlamına gelmektedir (Tiwana, 2003: 18).

2000’li yıllarda örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve kurumun devamlılığını sağlayabilmesi için en önemli unsurlardan biri bilgi yönetimidir. Doğru bilginin ortaya çıkartılması için kurumların sahip oldukları entelektüel sermayenin harekete geçirilmesi ve sahip olunan bilginin çok etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlanması amacı ile son zamanlarda bilgi yönetimi modelleri geliştirilmektedir. Bilginin yönetilmesi için geliştirilen modeller incelendiğinde her modelin bilgi yönetiminin bazı unsurlarını öne çıkardığı ve onlar üzerine odaklandığı görülmektedir (Öztemel ve Arslankaya, 2004).

Son yıllarda hızla gelişen teknoloji, değişen ihtiyaçlar, küreselleşme, yoğun rekabet ve artan nüfus bilgiye olan gereksinimi ön plana çıkarmıştır. Teknolojik gelişmelerin insan yaşamına etkisi göz ardı edilemeyecek ölçüde büyük bir öneme sahiptir. Bilginin elde edilmesi yanında doğru bilginin, doğru yere, zamanında, hızlı, güncel, tam ve bir bütün içinde sunulması gerekmektedir. Bilginin; insanların, işletmelerin, devletlerin sahip olabilecekleri en stratejik kaynak haline geldiği rahatlıkla söylenebilir (Tecim, Gökşen, 2009: 2239).

Bilgiyi üreten ve verimli olarak kullanan ülkelerin dünya ekonomisinde söz sahibi olacağı ve bunu yapmayan ülkelerin geri kalacağı bu çağda, ülkeler her geçen gün eğitim sistemine daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Çünkü yaşadığımız çağda, ülkelerin zenginlikleri para ya da doğal zenginlik kaynaklarıyla değil, bilgi ve insan kaynaklarının zenginliği ile ölçülmektedir (Tecim, Gökşen, 2009: 2239).

Örgütsel bilgi açıkça yönetildiğinde kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek amacıyla kullanılır. Dolayısıyla bilgi yönetimi, doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlara bilginin paylaşılması ve örgütsel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunmasına yönelik bilinçli bir stratejidir (O'Dell, Grayson ve Essaiades, 2003: 23)

Bilgi yönetimi, rekabet gücü ve örgütsel etkinliği arttırmak için bilgiyi oluşturma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir (Erdil ve Kitapçı, 2009: 114). Başka bir ifadeyle, bilgi yönetimi, örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir. Bilgi yönetimi, içsel ve dışsal olarak paylaşılacak bilginin, kimlerle ne şekilde ve nasıl paylaşılacağını ve daha sonra nasıl kullanılacağını içermelidir (Öztemel ve Arslankaya, 2004).

Verilerin anlamlı hale dönüştürülmesiyle enformasyonu tanımlayabiliriz. Bilgi yönetimi, enformasyon ve insan kaynaklarını, bireysel ve örgütsel bilgi kaynaklarını zenginleştirmek ve kullanımını en üst seviyeye çıkarmak için, bir çatı altına toplamaktadır. Bunu yaparken yeni ve radikal yolları kullanmaktadır. Bilgi yönetimi yalnızca insanlar için değil bütün örgüt için geçerlidir. Örgütün her düzeyinde bilgi yaratmak önemlidir. Bu bilgilerin hızlı bir şekilde paylaşımı ve örgütün yararına kullanımının sağlanması gerekmektedir. Bilgiyi müşteriye, istediği ürünün ve hizmete dönüştürerek bilgi yönetimi işlevsel hale getirilir (Barutçugil, 2002: 65-77).

Örgütlerde bilgi yönetimi, bir örgütün daha zeki bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan ve kurumsal performansını iyileştiren örgüt bilgisinin yönetimidir. Emsallerinden daha hızlı öğrenebilen ve bilgiyi yaratabilen bir yapıya sahip olan zeki örgütler, öğrenme hakkında öğrenir. Böylece yeni bilgi, bulma ve uygulama sürecini hızlandırır. Bilgiyi yönetebilen örgütler bir yandan da sürekli öğrenip yeni bilgiler üretebilmekte, bu yeni bilgiler ışığında yenilikler

yaratabilmektedir. Böylelikle bilginin yönetimi ve öğrenme kurumsal bir sinerji yaratmaktadır (Atak ve Atik, 2007: 63).

Celep ve Çetin (2003: 24), bilgi yönetimindeki dinamikleri;

- Yönetilen şeyin kim ya da ne olduğunu,
- Örgüt içinde bunun nasıl algılandığını,
- Örgütün kültür ve yapısının bu yönetimle nasıl ilişkilendirildiğini,
- Örgüt içindeki insanların rolleri olarak belirtmiştir.

İletişim ve bilişim teknolojilerindeki yenilikler, yeni pazarların kurulması ve geliştirilmesi, kurumlarda yeni yönetim tarzlarını gerektirmektedir. Yeni yönetim tarzları bilgiyi esas almaktadır. Bilgiyi esas alarak yönetilen sermayelerin ve en verimli şekilde kullanan kurumların daha başarılı olduğu görülmektedir (Büyükozan, 2007; akt. Özdemir, 2008: 352).

“Bilgi yönetimi en açık ifade ile bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanabilir. Bugün bir örgütün tek üstünlüğü bilgiyi harekete geçirme ve kullanabilme yeteneğidir”(Yeniçeri ve İnce, 2005: 62).

Bilgi yönetimi sayesinde bilgi paylaşımı konusunda ortaya çıkan sorunların giderilmesinin yanında, bilgi paylaşımının olduğu ortamın daha da genişlemesini sağlar. Bunların olabilmesi için sadece teknoloji anlayışının aşılması çok önemlidir (Tiwana, 2003: 55).

Ağır (2005) tarafından yapılan ve “Bilgi Yönetimi Sistemleri ve Eğitimde Bilgi Yönetimi Sistemi Uygulaması” isimli çalışmada: elde edilen sonuçlardan 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.

2.1.1.6. Bilgi Yönetiminde Temel Başarı Faktörleri

Bilgi yönetiminde önemli olan, bilginin doğru insana yönlendirilmesi ve doğru kişi tarafından doğru bir şekilde kullanılmasıdır. Bu şekilde örgüte hizmet

edecek, paylaşılacak ve kullanılacaktır (O'Dell ve Grayson, 1998; akt. Kalkan, 2006).

Bir kurumda etkin bilgi yönetimi yapılıp yapılmadığını ve bir kurumun sahip olduğu kurumsal ve bireysel entelektüel sermayenin, pozitif değer oluşturacak şekilde kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesi için şu ölçütlerin incelenmesi yeterli olacaktır: Bilgi kaynaklarını belirlemek ve izlemek; Bilgi paylaşımını sağlamak ve erişilebilir olmak; Bilgiyi iyileştirmek, ortama uyumu sağlamak ve esnek olmak; Pozitif değer katmak; Entelektüel sermayeyi legal koruma altına almak; Örgütsel değişim, bilgi çalışanları ve örgütsel rolleri belirlemek; Bilgi kültürünü oluşturmak; Bilgi yönetimi stratejilerini belirlemek ve izlemek; Sistematik bir yönetim yaklaşımı uygulamak; Bilgi yönetimi süreçleri oluşturmak ve iyileştirmek; Bilişim teknolojisinden ve bilgi yönetimi araçlarından faydalanmak; Bilgiye dayalı yönetim araçlarını kullanmak; Kurumsal zekâyı belirlemek ve ölçmek; Öğrenen örgüt oluşturmak; Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek; Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek; Rekabet avantajı sağlamak; Riskleri yönetmek; Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak (Öztemel ve Arslankaya, 2004).

Bilgi yönetimi dört temel öğeden oluşmaktadır: liderlik, kültür, süreçler ve teknoloji. Bu öğeler aşağıda ayrıntılı bir biçimde anlatılmıştır.

2.1.1.6.1. Liderlik

Çağdaş eğitimin amacı; bireylerin bilişsel, duygusal ve psikomotor yeteneklerinin kendisi ve toplum için en uygun şekilde geliştirilmesinin sağlanmasıdır (Girgin, 2004: 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: 112-119).

2.1.1.6.2. 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 paylaştıkları 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: 276-279).

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: 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: 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 ayrılabilir.

2.1.1.6.3. Süreçler

Bilgi yönetimini gerçekleştirebilmek için örgüt yapısı, teknolojiden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için esnek bir şekilde tasarlanmalıdır. Öncelikle çalışanlar bilgiyi bulma, ele geçirme, yaratma, örgütleme, paylaşma ve transfer etmeye gereksinim duyduğunda, onu alıp kullanmaya teşvik edilmelidir. Bir örgütün teşvik sistemleri, çalışanların bilgiye hangi kanallardan ve nasıl ulaşacağını belirleyerek, kendi bölüm ve fonksiyonları dışındaki kişilerle bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır (Demir, 2004: 276-279).

2.1.1.6.4. Teknoloji

Toplum sürekli çeşitli kurumsal uygulamalarla karşılaşmış ve bunlar bilim ve teknoloji ile biçimlenmiştir. Özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte tükenmez bir kaynak olarak görülen bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve yönetilmesi bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı ile olmaktadır. Sanayi devriminden itibaren verimlilik, mal ve hizmet üretimiyle eşdeğerdir. 1960’lardan itibaren verimliliğe ulaşılabilmesi % 50 bilgi teknolojisinin kullanımına dayanmaya başlamıştır (Schultheis ve Sumner, 1998: 87).

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: 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 sayısal ortamda yapar hale gelmiştir. İnternet’teki web sayfaları, kurumsal politika ve işlevlerin dinamik bir şekilde ve kopyalarını saklamaya ihtiyaç duymadan kullanıcıların ulaşmasına imkân tanımaktadır. Belgeleri kâğıt kullanmadan üretilip 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: 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: 545).

Bilgi teknolojisi ile karışık bir hal almış örgüt süreçleri, yapıları 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: 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: 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: 260).

Bilgi teknolojisi, bilgi ağları sayesinde birey merkezli bir teşkilatlanmaya 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: 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: 240).

2.1.1.7. Bilgi Yönetiminin Örgüt Etkinliği İle İlişkisi

Bilgi yönetimi; örgütte, bireyler, fonksiyonel bölümler ve de örgütün bütünü üzerinde etkilidir. Bu etkiler üç kategoride değerlendirilebilir; verimlilik, etkinlik ve dönüşüm (Schultheis, Sumner, 1998: 87-97).

Bilgi yönetimi ve teknolojisi birey üzerinde, onun yaptığı işte etkinliğini ve verimliliğini arttırıcı bir rol oynayacaktır. Örneğin birey, kelime işlemcisi programını kullanarak yaptığı işte etkinliği arttırabilir. Bir sekreterin kullandığı prospekt data

base, satışları arttırarak verimliliği yükseltecektir. Dizüstü bilgisayarların “ Eğer... olursa” (What-if) şeklindeki kullanımıyla tespit edilen müşteriyle ilgili analiz sonuçları, dönüşümü hızlandırıcı bir etki yaratır (Schultheis, Sumner, 1998: 87-97).

Örgütte her seviyedeki birey karar verme faaliyeti ile karşı karşıyadır. Karar verme faaliyetinde karar kriterlerinin tespiti ve seçim alternatiflerine zamanında ve kapsamlı olarak erişilmesinde bilgi teknolojisi bir hız kazandıracak ve verilen kararların etkinliği artacaktır (Zwass, 1998: 22).

Yönetim faaliyeti içerisinde çok önemli bir yeri olan koordinasyon fonksiyonu, bilgi yönetimi sayesinde verimliliği arttırıcı bir rol oynamakta ve örgütler için bir sinerji kaynağı oluşturmaktadır (Schultheis, Sumner, 1998: 87-97). Koordinasyon, örgütün parçalarını, bölümlerini, çalışanlarını, fonksiyonlarını bir araya getirerek aralarında sinerjik bir etki yaratır. Koordinasyon temelini, bilgi paylaşımı ve iletişimden alır. Bilgi teknolojisi kullanımı kapsamındaki internet, intranet, bilgi ağları, bilgi paylaşım ve iletişimini hızlandırmakta, dolayısıyla da koordinasyon gelişmektedir. Dizüstü bilgisayarlar sayesinde yöneticilerin artık bizzat yönettiği çalışanların veya örgütün başında olma zorunlulukları veya gerekliliği ortadan kalkmıştır (Zwass, 1998: 21).

Bilgi yönetiminin örgütteki kullanımına yönelik, bilgi yönetiminin işletme süreçlerini nasıl desteklediği ve işletme süreçlerinin bilgi teknolojisini nasıl kullanır hale getirdiğini anlayabilmek için bazı aşamaların iyi anlaşılması gerekmektedir. Bunlar; mevcut süreçlerin analizi, yeniden oluşturulacak iş süreçlerinin belirlenmesi, bu bölümde çalışacakların beyin fırtınası yaparak yeni fırsatlar bulmalarının sağlanması, ve yeni sürecin prototipinin oluşturulmasıdır (Schultheis ve Sumner, 1998: 87-97).

Bilgi yönetimi ve teknolojisinin yaratıcılığı destekleyici kullanımı; bilgiye erişim ve paylaşımın bilgi teknolojisi kullanılmasıyla artması, yaratıcı düşünmede önemli bir etken olan bilgiyi de artıracak ve dolayısıyla da yaratıcılık desteklenecektir (Haag, Commings, Dawkins, 1998: 20). Örgütler rakiplerinden farklı olarak, maliyet-etkin bir sonuç yaratarak ortaya koyacakları yeni, farklı ürün ve hizmetlerle önemli bir rekabet avantajı elde edeceklerdir. Böyle bir avantajın elde edilebilmesi için günümüzün yoğun bilgi ortamında, bilgi teknolojisinin kullanımı bir zorunluluktur (Zwass, 1998: 24). Bugün firmalar yüksek seviyede bir verimlilik,

kalite ve esneklik talebiyle karşı karşıyadır. Günümüzün yoğun rekabet ortamında bir firmanın rakiplerine oranla öne geçebilmesi ürün çeşitlendirme stratejisi ile doğrudan ilgilidir (Liao ve Ziqi, 2000).

Bilgi yönetimi ve bunu destekleyen önemli bir unsur olan bilişim sistemleri kullanımının işletme yönetimine sağlayacağı faydaları şu şekilde özetlemek mümkündür;

- İşletmeyle ilgili tüm bilgiler daha düzenli ve kolay erişilebilir bir şekilde olacağından yöneticiler ihtiyaç duydukları bilgileri zamanında ve istedikleri biçimde elde edebileceklerdir,

- Merkezi bilgi bankası, hızlı hesaplama yeteneği ve bu işi yapabilecek hazır programlar sayesinde işletme yöneticilerinin bilgi talepleri daha çabuk karşılanabilecektir,

- Yöneticinin geleceğe ait öngörülerinin ve yönetsel plânların dayandığı kararların tutarlılığı ve doğruluk derecesinde artış olacaktır,

- İşletmelerin bölümleri arasındaki bilgi alışverişi, işbirliği ve koordinasyonun artmasına bağlı olarak, daha düzenli bir yönetim anlayışı yerleşecektir,

- Bilgisayar iletişim teknolojisi kullanan işletmeler, diğer işletmelere oranla piyasa etkinlikleri yönünden daha avantajlı olacaktır,

- İşletmenin personel ihtiyacını daha hızlı takip ederek gerekli bölümün dikkatini çekmek, personel giderlerini azaltmaya neden olacaktır,

- Rakiplerin yakından takip edilmesi ve uyguladıkları stratejilere daha hızlı tepki verebilmesi işletmelerin rekabet gücünü de olumlu etkileyecektir,

- Çok hızlı bilgi iletilmesi nedeniyle zamandan tasarruf sağlanacak, böylece yöneticilere diğer yönetim faaliyetleriyle daha fazla uğraşma imkânı doğacaktır (Tekin, Güleş, Burgess, 2000: 86).

2.1.1.8. Okulda Bilgi Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar

Eğitim sektöründe bilgi yönetimini ve bilgiyi yönetenleri doğrudan etkileyen konulardan birisi de eğitim ekonomisidir. “Teorik ve deneye dayalı araştırmaların hemen tümü eğitime yapılan harcamanın, bir üretim faktörü olan beşeri sermayenin niteliğini, dolaylı olarak diğer üretim faktörlerinin etkinlik ve verimliliğini arttırarak ekonomik gelişmeye pozitif katkı sağladığını göstermektedir (Taban ve Kar, 2004: 280-290).

Bilgi yönetiminin okulun var oluş amacına yönelik bir destek aracı olduğu gözden kaçırılmamalı ve bilgi yönetim sürecinin okul etkinliğini arttırıcı bir işlev kazanması sağlanmalıdır (Öztemel ve Arslankaya, 2004)

Öte yandan eğitimin çıktıları yalnızca ekonomik büyüme ile sınırlandırılmaz. Aynı zamanda daha yüksek bireysel kazançlar, daha iyi birey ve toplum sağlığı, bebek doğum ve ölüm oranında düşme, suç oranlarında azalma, çevre bilincinde gelişme, demokratikleşme, toplumsal bütünleşme ve siyasi istikrar gibi çok net çıktıları bulunmaktadır (Türkmen, 2002: 45). Okul müdürlerinin yeni bilgiye ulaşmak için çaba harcaması, bilgiyi bulup, açığa çıkarması ve bu bilgiyi kullanması gerekmektedir. Okullarda, bilgiyi etkili kılabilmek için okul müdürlerinin bilgi temelli bir yönetim hedeflemesi gerekmektedir (Güçlü ve Sotiropski, 2006: 365).

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 yöneticilerinin bu beceriye yeterince sahip olduklarını düşündükleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin 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 görüşlerinin öğretmenlere göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticileri, doğru bilgi yönetimi tekniği ve bilgi teknolojisini seçip, uygulayabilmek zorundadır. Bilgi teknolojisi, bilgi yönetiminde önemli bir yere sahiptir ve örgütte mevcut bilgiyi etkili bir şekilde kullanarak yeni bilgilerin elde edilmesinde önemli bir rol oynar (Kulkarni ve diğerleri, 2007: 311).

Sadece iyi bir yönetici olmak bilgi yönetimi için yeterli bir şart değildir. Bilgi teknolojisinde, araştırma, geliştirme, sonu gelmeyen bir uğraştır. Bu uğraştaki yöneticilerin, yeni çıkan teknolojik ilerlemeleri takip edebilecek ve anlayacak seviyede bir alt yapıya sahip olmamaları bilgi teknolojisi avantajının kullanılmasında ciddi problemler doğurabilir (Yoffie, 1994: 8).

Bilginin sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Okullar bilginin her geçen gün değişeceğini bilmeli ve bu yüzden sürekli öğrenme üstünde durmalıdırlar. Bunun olabilmesi için okul yöneticisi var olan bilgiye yenisini eklemek için çalışmalıdır. Bu sürece okulun tüm üyelerini katması gerekmektedir. Yapılan çalışmalar öğrencilere anlatılmalı, bilgi yönetimi ile ulaşılan başarılar aktarılmalıdır. Böylece öğrencilerinde sürece katılması sağlanmış olacaktır (Güçlü ve Sotirofski, 2006:367).

Özellikle bilgi teknolojisinin uygulanmasında, çalışanların özellikleri önem kazanmaktadır. Genç çalışanların, yaşlılara göre yeni bilgi teknolojisi adaptasyonunda daha başarılı ve uyumlu oldukları gözlenmiştir (Segars, Hendrickson, 2000). Yöneticilere bu önemli sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olabilecek bazı sorular şunlardır (Laudon, 2000: 60).

Bilgi sisteminin doğası anlaşıldıktan sonra yöneticiler örgütlerine yönelik şu soruları sormalıdırlar;

- Bilgi sistemi uygulayan okullar örgütler faaliyet gösterilen alanın ilerisinde veya gerisinde midir?
- Mevcut uygulanan iş strateji plânları nelerdir? Bu plânlar mevcut bilgi hizmeti için uygulanan stratejilerle uyumlu mudur?
- Örgüt stratejik bilgi sistemi geliştirebilecek yeterli teknoloji ve kapitale sahip mi?
- Bilgi sistemi okul yönetiminin neresinde maksimum faydayı

sağlayacaktır? (Laudon, 2000: 62).

Okullar bilgi yönetimini benimsediklerinde, sürekli gelişim ve değişimin yönlendiricisi olacaklardır. Var olan bilginin müdürler tarafından nasıl yönetildiği önem kazanacaktır (Erten, 2006: 2). Bilgi yönetimi, birçok örgüt için stratejik öneme sahip bir alan haline gelmiştir. Bilgi yönetimini etkili bir şekilde gerçekleştirebilen yöneticiler kısa ve uzun vadede örgütlerine önemli başarılar kazandırabilmektedirler (Kulkarni, Ravindran, Freze, 2007: 310).

2.1.1.9. Bir Bilgi Yöneticisi Olarak Okul Müdürünün Roller

“Uygulanmayan karar, karar değildir; olsa olsa bir niyetten ibarettir”(Drucker, 2006: 39).

“... Bilgi tabanlı bir ekonomide ve toplumda bu örgütün öne geçebilmesinin tek yolu, bu tür insanlardan elde ettiği şeyi fazlalaştırması, yani mevcut bilgi işçilerini daha üretken kılacak şekilde yönetmesidir... “sıradan insanlara sıra dışı şeyler yaptırmaktır”(Drucker, 2006: 65).

“Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çeşitli beklentilerini bağdaştıracak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.”(Kaya, 1984: 94). Okul yöneticilerinin, bu kendilerinden beklenen işlevi yerine getirebilmeleri için, çevreyi çok iyi takip edebilmelerine ve iyi bir bilgi akışına sahip olabilmelerine ihtiyaç duyacakları ortadadır. Günümüzün bilgi yoğun ortamında bunun gerçekleştirilebilmesi ise, ancak etkili bir bilgi yönetimi uygulanabilmesi ile mümkün olabilecektir.

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.

Bilgi yönetiminde etkili olabilmek için okul yöneticilerine önemli görevler ve roller düşmektedir. Bu görevlerin yerine getirilmesi için okul yöneticilerinin bu görev ve rollerin neler olduğunu çok iyi bilmesi ve bu konuda eğitilmiş olması gereklidir (Akbaba-Altun ve Güner, 2008: 52).

Bilgi yöneticisinin yapması gereken bazı hususlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Davenport ve Prusak, 2000:164-165).

- Bilgiye ulaşmayı, kullanmayı ve bilgidan ders çıkartmayı teşvik etmelidir.
- Bilgi tabanları, insanlı ve bilgisayarlı iletişim ağıları, araştırma merkezleri, bilgiye yönelik yapılanma da dâhil olmak üzere örgütün bilgi alt yapısı hazırlanmalı ve yönetilmelidir.
- Örgüt dışındaki enformasyon ve bilgi kaynakları ile ilişkiler iyi yönetilmeli ve bunlarla gerekli anlaşmalar yapılmalıdır.
- Bilginin yaratılması ve örgüt genelinde kullanılması sürecine önemli katkılarda bulunmalı ve bu sürecin geliştirilmesine yönelik gereken teşvik, çalışanlara sağlanmalıdır.
- Gerektiğinde, profesyonel bilgi yönetimi konusunda danışmanlardan faydalanılması ihmal edilmemelidir.
- Örgütün kaynaklarını en çok yönetilmesi gereken bilgi türü ve gereksinimlerle var olan kapasite arasındaki açığın en büyük olduğu bilgi süreçleri üzerinde yoğunlaştırarak bilgi stratejisinin geliştirilmesine yön verilmelidir.

Birçok eğitimci, bilgi çağındaki eğitim sisteminin temel amacı olarak, öğrencilere bilgi toplumunda oynayacakları bağımsız ve sorumlu role hazırlanmayı göstermektedir. Bunun da ötesinde, öğrencilerin büyük bir yığın haline gelen bilgi ortamından, doğru ve etkili bilgiyi seçebilen ve kullanabilen yeteneğe sahip olabilmeleri büyük bir önem arz eder hale gelmiştir (Barzilai ve Zohar, 2008: 36).

Shelton insanları iki grupta ele almaktadır; birincisi durağan grupta yer alanlar, ikincisi ise, dinamik-gelişen karakterler grubunda yer alanlar. Gelişen

karakterler, başkalarına bir şeyler öğreten karakterlerdir; çünkü öğretme eyleminin kendisi, hem onların bilgilerini geliştirir, hem de kararlılıklarını güçlendirir. Öğrencilerinin öğrendiğinden çok daha fazlasını, öğretmenler öğrenir (Shelton, 1997: 73).

Öğrenmek, çeşitli soru ve sorunlarla, gerilim ve sınırlamalarla mücadele etmeyi de gerektirir. Özgün bir öğretmen, öğrencilerine şunu salık vermelidir: “yaptığınız her şey göz önüne alınacaktır; sizin sorumluluğunuz, ne öğrendiğinizi bana anlatıp göstermektir” (Shelton, 1997: 135).

Bilgi toplumunda yönetici, hiyerarşinin kendisine sağladığı yetkiye fazla önem vermeyen, yetkisinin kaynağını bilgi de arayan ve yetkisini yönettikleriyle paylaşmaktan korkmayan bir sistem bütünleştiriciliği rolünü üstlenmeyi önemli bir yöneticilik görev alanı olarak kabullenebilme niteliklerine sahip olmak durumundadır. Örgütlerde yönetici seçerken ve yetiştirirken göz önüne alınması gereken en önemli husus bu husus olmalıdır.

Yönetici bilgi toplumunda bir işi emir vermeden, bir uzlaşma ve anlaşma içinde yaptırabilmelidir. Bunun yolu sormaktır. İşle ilgili sorular, iş görenin işi daha iyi anlamasına yardımcı olur. İş kafasının içinde sorgular; neler yapılması gerektiğini düşünür. Soru sorarak onun görüşüne değer verdiğimizi, onu saydığımızı göstermiş oluruz (Arat, 1998: 143).

Arat bilgi toplumundaki liderlik tipinin Weber’in legal-rasyonel liderlik tipi olacağını belirtmektedir. Arat’a göre bilgi toplumu lideri bağırıp, çağırmayan, sakin, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alış-verişinde bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade yönlendiren bir liderliktir (Arat, 1998: 87).

Gibson’a göre ise, yirmi birinci yüzyılda başarılı olacak liderlik, aracını kullanmayı otomatik pilota bırakmadan ileriye bakan, çevre koşullarını tarayan, rakipleri izleyen, yeni gelişen eğilimleri ve yeni fırsatları saptayarak krizlerden kaçınabilen liderlik olacaktır. Yirmi birinci yüzyıl liderleri; kâşif, maceraperest ve öncü olabilecek kişiler olacaktır (Gibson, 1997: 9).

Geleceğin liderleri Warren Bennis’e göre, geleceği icat etme sürecine kuruluşun içinden ve dışından farklı insan bileşimlerini katarak gücü

merkeziyetçilikten uzaklaştıracak ve süreksizlikten fırsat yaratmayı bilecekler. Değişimi sevecek ve kuruluşlarında değişim taraftarı bir kültür oluşmasını teşvik edecekler (Gibson, 1997: 10).

Bilgi toplumunda kuruluşların büyük bir kısmı küreselleşmeyle birlikte çokuluslu işletmeler şeklini almaktadır. Dolayısıyla çokuluslu bir işletmenin yönetimi, ulusal bir kuruluşun yönetiminden hem çokuluslu işletmenin boyutu hem de içinde bulundukları koşulların farklı oluşları nedeniyle farklılıklar arz etmektedir. Ülke içinde başarılı olan bir yönetim ve yönetici kadro dış ülkeye çıktığında, farklı kültür, dil ve sosyal çevre unsurlara uyumsuzluklar nedeniyle başarısız olabilmektedir (Papatya ve Papatya, 1997: 1920).

Okul yöneticilerinin bilgi yönetimini uygulayabilmeleri ve bunu sistemli bir süreç halinde okul yönetiminin bir parçası haline getirebilmeleri çoğu zaman bir yenilik yaratmaları ile mümkün olabilecektir. Bu husus dikkate alındığında, okul yöneticisi bir yenilik girişiminde başarılı olabilmesi için aşağıdaki konuları dikkate alması gerekir (Güçlüol, 1975: 50; Akt. Taymaz, 1995: 24-25);

Eğer bilgi yönetimi sürecinde etkili ve başarılı olunması isteniyorsa kuruluşlar bilgiyi yakalama, dağıtma ve kullanma işini yürütecek bir dizi rol ve becerileri oluşturmak zorundadır. Bu kapsamda yerine getirilmesi gereken görevlerin itinayla yürütülmesi gerekecektir (Davenport ve Prusak, 2000: 155).

Bir bilgi yöneticisi olarak okul müdürünün görevlerini incelemek istersek, bilgi işçilerine de değinmemiz gerekecektir. Bu durumda hem okul müdürünü hemde diğer çalışanları bilgi işçisi olarak düşünebiliriz. Bu durumda bilgi işçisinin verimliliğini sağlayan koşullardan bahsetmeliyiz (Drucker, 1999: 158).

Bilgi işinin çoğunda, kalite asgari bir şart ve kısıtlama değildir. Kalite çıktının özüdür. Bir öğretmenin performansına karar verirken, sınıfında kaç öğrenci olduğunu sormayız. Kaç öğrencinin bir şeyler öğrendiğini sorarız; bu bir kalite sorunudur... Bu nedenle bilgi işi önce kaliteyi hedeflemelidir (Drucker, 1999:158).

Drucker'a (1999: 157-158) göre bilgi işçisinin verimliliğini sağlayan altı faktör bulunmaktadır. Bunlar;

1. Bilgi işçisinin verimliliği, 'Görev nedir?' sorusunu sormamızı ister.

2. Bilgi işçisinin verimliliği kendi verimliliğinin sorumluluğunu kendi üzerine yüklememizi ister. Bilgi işçileri kendilerini yönetmek zorundadırlar. Özerklikleri olmak zorundadır.
3. Sürekli yenilik, bilgi işçisinin işinin, görevinin ve sorumluluğunun bir parçasıdır.
4. Bilgi işi, bilgi işçisi tarafından sürekli öğrenmeyi, ama aynı derecede sürekli öğretmeyi gerektirir.
5. Bilgi işçisinin verimliliği sadece çıktı miktarıyla ilgilenmez. Kalitede en az o kadar önemlidir.
6. Son olarak, bilgi işçisinin verimliliği, bilgi işçisine “maliyetten” ziyade “varlık” olarak bakılmasını gerektirir. Bilgi işçisinin kurum için çalışmayı, tüm diğer fırsatlara tercih etmesini gerektirir.

2.2. ÖĞRENEN ÖRGÜT OLARAK OKULLAR

2.2.1. Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenmeyi, örgütler için bir yaşam tarzı olarak kabul görme eğilimi, özellikle Peter Senge'nin 1990'lı yıllara rastlayan çalışmaları sonucunda başlamıştır. Öğrenen örgütleri kurma, olaylara sistem düşüncesiyle bakan, kendi kişisel uzmanlıklarını geliştiren, zihinsel modellerle düşünen, paylaşılan bir vizyona sahip; ayrıca takım ve işbirliği yoluyla yeniden öğrenmeyi öğrenen insanlar yetiştirmeyi içermektedir. Bu, sadece ne düşündüğümüzü değil, aynı zamanda baskın düşünme yollarını da değiştirmektir. Bu anlamda öğrenen örgütler sadece örgütlerin evrimi için değil, zekânın evrimi için de bir araç olabilir (Balay, 2004: 11).

Öğrenme birçok bilim adamı tarafından incelenmiştir. “En geniş anlamda öğrenme, tecrübenin bir sonraki davranışa etkisidir.” (Bumin, 1990: 82).

Öğrenen bir örgüt oluşturulabilmesi için her seviyedeki örgüt çalışanlarının ihtiyaç duyacakları uygun bilgiye istedikleri yer ve zamanda erişebilecekleri bir ortam oluşturulması gerekir (Gregory, 2000: 161). Yoksa öğrenen bir örgüt olmak

kendi başına bir hedef değildir, bireylerin davranışlarıyla ilgilidir (Mets, Torokoff, 2007: 140).

Bugün, nerede ve hangi alanlarda faaliyet gösterirse gösterecek tüm örgüt, kurum ve kuruluşların başarılı olabilmesi, içinde bulunduğu dinamik çevreye ayak uydurabilmesi, kendi geçmiş deneyimlerinden ve benzer örgütlerin tecrübelerinden faydalanabilmesi ancak bilgi odaklı bir yönetim felsefesi benimseyip uygulayabilmesi ile mümkündür (Gregory, 2000: 161).

Öğrenen örgüt literatürü, bu kavramı iki geniş kategoride ele almaktadır: Birincisi, öğrenen örgütü diğer örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkiler yaratan, örgüte ait bir değişken olarak değerlendirirken; ikincisi onu, örgütü tanımlayan veya niteleyen bir metafor olarak ele almaktadır. Bu ikinci kategori, temelde örgütü bir kültür; öğrenen örgütü de bu kültürün belli bir türü olarak görmektedir (Balay, 2004: 12).

Öğrenen kültür, insanlar tarafından oluşturulan, onları bütünleştiren ve ortak öğrenmeyi olanaklı kılan simge ve anlamlar ağıncıya yeniden üretilen bir kavramdır. Buradaki uygun öğrenme kültürü, öğrenen örgütün bir özelliği olup, deneyimlerle kazanılan paylaşılmış öğrenmeleri desteklemeyi anlatır. Örgütsel kültüre, araştırmacılar tarafından farklı anlamlar yüklendiği için bazı yazarlar bu kavram yerine, “kolektif bilinç” kavramının kullanılmasını daha uygun bulmuşlardır. Kolektif bilinç, örgütün gelişim düzeyini tanımlayan ve örgüt üyelerince oluşturulan bütünlüktür (Balay, 2004: 12-13).

2.2.2. Öğrenen Örgüt Tanımları

Örgütsel öğrenme ile ilgili farklı tanımlamalar ve yaklaşımlar incelendiğinde, temelde ortak olan unsurlar dikkati çekse de bu yaklaşımların incelenmesi örgütsel öğrenme kavramının daha iyi anlaşılmasında faydalı olacaktır.

‘Öğrenen örgütler beş ana aktivite içindedir: sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlara karşı deneyim, geçmiş tecrübelerden yararlanma, başkalarının en iyi uygulamalarından öğrenme, bilginin bütün örgüt içerisinde hızlı ve etkili transferi. Öğrenen örgüt bilginin yaratılması, doğrulanması ve transferinde yetenek sahibi

olduğu gibi yeni bilgiye ulaşma ve onu yansıtmada gerekli davranış değişikliği yeteneğine de sahiptir' (Garvin, 1993; Akt. Gregory, 2000: 162-16)

Öğrenen örgüt, örgütteki her seviyede insanların bireysel ve toplu olarak etkili sonuçlar oluşturabilmek için kapasitelerini arttırma gayreti içinde olan bir topluluk olarak görülebilir (Gregory, 2000: 164)

Birçok yazar tarafından öğrenen örgütlerin tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Öğrenen örgütlerde kişiler, gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak kapasitelerini durmadan genişletirler. Öğrenen örgütlerde yaratıcı fikirler desteklenir, yeni ve coşkun düşünme tarzları pekiştirilir. Takım çalışmasına önem verilmemesi ve insanlar birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrenirler (Senge, 2007).

“Öğrenen bir örgüt, bilginin ortaya çıkarılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilginin ve anlayışların yansıtılması için davranış değiştirme becerisine sahip bir örgüttür.” (Garvin, 1993: 80).

“Öğrenen örgüt; giderek hem yönettiği kurumu tanıyan, hem de becerisini geliştirip iyileştiren ve her gün bir öncekinden iyi olan yönetim sistemidir.” (Özgen ve Türk, 1996: 72).

Bütün bu tanımlardan da görüldüğü gibi öğrenen örgütler, sürekli bilginin peşinde koşan örgütlerdir. Yöneticisinden en alt kademedeki çalışanına kadar herkes, öncelikle öğrenmeyi öğrenir. Öğrenmenin amacı da; değişime karşı koyabilmek, gelişmeyi sağlamak ve ortaya yeni ve farklı şeyler çıkarabilmektir. Bu sayede öğrenen bireylerin oluşturduğu örgütler sürekli kendilerini yeniler ve başarılarla hedeflere daha kolay ulaşırlar.

Bu tartışmalar ışığında öğrenen örgüt, bütün üyelerinin öğrenmesini sağlayan/kolaylaştıran ve kendisini sürekli olarak dönüştüren örgüt olarak tanımlanabilir. Bu tanım, kendi içinde önemli sayılabilecek dört önemli düşünceye özel vurgu getirir.

1. Bireyin öğrenmesini aktif şekilde sağlayan/kolaylaştıran ve teşvik eden örgütsel yöne vurgu yapar. Buna göre sadece öğrenme eğilimleri olan üyelere sahip olmak, öğrenen örgüt olarak adlandırılmak için yeterli bir koşul değildir.

2. Örgüt üyelerinin bütününe vurgu getirir. Sadece belli gruplara odaklanmak yeterli değildir. Çünkü sistem, bir birey veya gruba ait öğrenmenin, diğerlerinin öğrenmesini etkilediği; sonuçta bütün üyelerin birlikte öğrendiği kolektif bir sistemi anlatır.

3. Bireysel öğrenmeye yön verirken, aynı zamanda örgütün, sürekli değişim ve uyum sürecine ilişkin deneyimi ve değişim sürecinin bizzat kendisine dair öğrenme üzerinde odaklanır.

4. Yeniden yaratma/üretme ve dönüşümsel süreçlerine dikkat çeker (Balay, 2004: 15)

Öğrenen örgütler beş temel aktivitede beceri kazanmış örgütlerdir. Bunlar:

- a. Sistematik problem çözme
- b. Yeni yaklaşımları deneme
- c. Kendi tecrübe ve geçmişinden öğrenme
- d. Diğerlerinin tecrübeleri ve en iyi uygulamalarından öğrenme
- e. Örgüt içinde hızlı ve etkili olarak bilginin transferi

Bütün bu hususlar öğrenen örgütlerin sahip oldukları ve uyguladıkları becerileri göstermektedir. Temelde öğrenen örgütleri diğerlerinden farklı kılan özellikler bunlardır (Garvin, 1993: 81).

2.2.3. Öğrenen Örgüt Özellikleri

İlk olarak 1990 yılında Peter Senge tarafından ortaya atılan öğrenen örgüt kavramı daha sonra Senge tarafından beş öğrenme disiplini şeklinde temel alt unsurlara ayrılmıştır. Öğrenen örgütün temel unsurları olan bu alt boyutlar şu şekildedir:

- (1) Kişisel hâkimiyet (personal mastery),
- (2) Zihinsel modeller (mental models),
- (3) Paylaşılan vizyon (shared vision),
- (4) Ekip öğrenmesi (team learning)

(5) Sistem düşüncesi (systems thinking) (Gregory, 2000: 162).

Kişisel hâkimiyet, kişisel öğrenmeyle ilgili olup, öğrenen örgüt oluşturulmasında temel bir yapı taşıdır. Zihinsel modeller, bireylerin bilgilerini nasıl yansıttıkları, örgüt süreçlerini ve fonksiyonlarını nasıl anladıklarıyla alakalıdır. Paylaşılan vizyon, örgüt amaçlarına karşı duyulan grup bağlılığının bir göstergesidir. Takım öğrenmesi ise, bilginin kolektif bir düşünsel yetenekle paylaşılmasını ve artırılmasını ifade eder. Son boyut olan sistem düşüncesi ise, örgüt sistemini ve onun davranışlarını etkileyen dinamiklerin ve bu dinamikler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını amaçlar (Gregory, 2000: 162).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları sık birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Aralarındaki fark örgütsel öğrenmenin örgütteki öğrenmeyle ilgili bazı faaliyetleri tanımlaması, öğrenen örgütlerin ise bunu başarıyla sürdürmesi, yeni davranış biçimlerine dönüştürebilmesidir. Yani öğrenen örgütler örgütsel öğrenmeyi içinde barındırmaktadır (Koçak ve Tepeci, 2005).

Örgütsel öğrenme kavramı 1970'lerin başında iş dünyasında ortaya çıkmıştır. O zamanlar hataların düzeltilmesi anlamında kullanılmıştır. 90'ların başında Huber örgütsel öğrenmeye bağlı dört yapı ortaya koymuştur. Bunlar, bilgi edinimi, enformasyon dağıtımı, enformasyon yorumu ve örgütsel bellektir. Huber öğrenmeyi tanımlarken 'Bir varlık, edindiği bilgileri süzgeçten geçirdikten sonra, potansiyel davranış şemasında değişiklik yaşıyorsa, öğrenme aktivitesini gerçekleştirmiş sayılır.' demektedir.

Çelik (2000)' e göre örgütsel öğrenme, örgütün öğrenme kapasitesini ve tecrübesini geliştirme sürecidir ve örgütler öğrenen bireyler sayesinde öğrenmektedirler. Örgütün performansını artırması, örgüt ve yönetimin örgütsel yaşamda sürekli olarak öğrenme düşüncesine sahip olmasına bağlıdır. Bunların olabilmesi için en başta okul yöneticisinin geleceği çok iyi kestirebilmesi ve geleceğin temel eğilimlerini belirleyebilmesi gerekmektedir.

Araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında öğrenen örgütleri nitelendiren beş temel özellikten söz edilebilir (Balay, 2004: 16-21):

1. Yapılar: Öğrenen örgütler, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirecek şekilde yapılandırılmışlardır. Öğrenen örgüt yapıları, takım çalışmasını, güçlü yatay

ilişkileri, örgütün hem içsel hem de dışsal sınırları boyunca oluşturulan ilişkiler ağını öne çıkarır. Bu şekildeki yapı, bilgi paylaşımını, sistem düşüncesini ve örgütsel öğrenme için gerekli olan bilgiye açıklığı özendirir.

2. Bilgi Sistemleri: Bilgi akışı, örgütsel öğrenme ve başarının en önemli özelliklerinden biridir. Çünkü öğrenme, bilgi akışı olmadan gerçekleşmez. Bilgi akışının en üst düzeyde sağlanması, örgütsel öğrenmenin de en üst düzeyde verimli ve kaliteli olmasına; bu ise dönüşte örgütün rekabet edebilirlik özelliğinin artmasına yardım eder. Öğrenen örgütler, bilginin toplanması ve işlenmesine önem verirler. Bilgi sistemleri öğrenen örgütler için güçlü bir altyapı oluşturur.

3. İnsan Kaynakları Uygulamaları: Örgüt üyeleri örgütsel öğrenmenin nihai yaratıcıları ve kullanıcıları olduğundan, öğrenen örgütlerin insan kaynakları uygulamaları, üyelerin öğrenmesini geliştirecek biçimde desenlenmiştir. Bu uygulamalar, uzun dönemli performansla birlikte, bilgi geliştirmeyi amaçlayan değerlendirme, ödül ve benimseme sistemlerini de içermektedir. Bu sistemler, bireysel ve örgütsel öğrenmenin hem destekleyicisi hem de özendiricisi olup; risk alan iş görenleri onurlandırmadan başlayarak, örgütün büyüme ve gelişme dönemlerinde karı onlarla paylaşmasına kadar değişik şekiller alabilir.

4. Örgütsel Kültür: Paylaşılan varsayımlar, değerler ve normlar, bireylerin, keşfetme, buluş, üretim ve geliştirmeye ilişkin öğrenmeleri nasıl kazandıkları ve nasıl sonuçlandıracaklarıyla yakından ilişkilidir. Öğrenen örgütler, üyeleri arasında açıklığı, yaratıcılığı ve deneyimi geliştiren güçlü kültürlere sahiptirler.

5. Liderlik: Öğrenen örgütler etkili bir liderliğe dayanırlar. Örgütsel öğrenme sürecine aktif olarak katılan liderler, öğrenme için gereksinim duyulan açıklık, risk alma ve düşünmeye örneklik ederler. Öğrenen örgüt liderliğinin, yeniliğe açık, statükoyu sürekli biçimde değiştirci ve araştırmacı bir örgütsel iklimi desteklemede temel olduğu ileri sürülmektedir. Böyle örgütlerde liderler, daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmakta; hem tasarımcı ve yönetici, hem de öğreticilik rollerini yerine getirmektedirler. Öğrenen örgüt liderleri, insanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri örgütler kurmaktan sorumludurlar; yani öğrenmeden sorumludurlar.

Örgüt liderlerinin örgütlerini ulaştırmaya çalıştıkları hedef olan öğrenen örgütlerin en temel özellikleri (Atak ve Atik, 2007: 65).

- Mesleğinde derinliğe bilgi sahibi ve öz yetenekleri gelişmiş, öğrenmeyi öğrenmiş, bilgiyi kıskanmayan, bilgi paylaşımına açık, bilgiye nasıl ulaşılabileceğini bilen, araştıran ve sürekli gelişen, yenilikçi ve yaratıcı, değişime açık ve esnek, takım halinde çalışabilen çalışanlara sahip olmak,

- Örgütte öğrenmeyi sürekli ve kalıcı kılacak bir eğitim mekanizmasına sahip olmak,

- Örgütsel düzeyde bilgi paylaşım kültürüne sahip olmak,

- Sahip olunan örgütsel bilgiyi yönetebilmektir.

Öğrenen örgütlerin genel olarak sahip oldukları diğer bazı özellikler ise (Atak, Atik, 2007: 65);

- Sistematik sorun çözme,

- Yeni yaklaşımları deneme,

- Geçmiş deneyimlerden öğrenme,

- İş en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenme,

- Bilgiyi hızla ve etkin bir şekilde kullanmadır.

Öğrenme hem bir süreç hem de bir değer olarak birlikte ele alınmaktadır. Öğrenen örgütte ise öğrenmeye öncelik verme vardır. Kişi kendisini bir önceki günden daha iyi olmaya adan, kurumda nasıl öğrenileceğini öğrenir. Böylece ürün ve hizmetlerini en iyi şekilde sürekli olarak iyileştirmeye çalışır. Kurum ve birey birlikte ve aynı anlarda kendisini geliştirmekte olduğunda bağlılık artmakta ve bunun sonucu işlerine daha çok yönelerek, müşterinin de iyi hizmet alması sağlanmaktadır. Bunların sonucu olarak kurum kendisine iyi bir gelecek hazırlamaktadır (Braham, 1998).

Sürekli öğrenmek için çabalayan, bunu paylaşarak katlayan çalışanlar sayesinde işletmeler daha başarılı olacaklardır. Bilgi yaratmada öğrenme sadece kişisel olarak değil, örgütün bütününde sağlanarak gerçekleşmektedir. Bunun için öğrenmenin merkezde olmasını sağlamak ve çalışanlara kendi potansiyellerini göstererek geliştirmelerini desteklemek gerekmektedir. Örgütlerin aynı zamanda açık

örgüt olmaları yani çevreleriyle sürekli etkileşim kuran ve sürekli çevreden bilgi toplayan, değerlendirerek kendine mal eden, kendi çalışmalarına yön veren örgütler haline gelmeleri gerekmektedir. Öğrenen örgüt bugünle sınırlı olan değil, geleceğini sürekli yeniden inşa etmeye yönelmiş örgütleri göstermektedir. Kalıcılık şu anı kurtarmaktan ziyade sürekli ayakta kalabilmeyi öğrenmekten geçmektedir (Yazıcı, 2001).

Özden (2008) e göre öğrenen örgüt, deneyimlerinden ders alma yeteneğine sahip olmayı, değişen koşullara ayak uyduran ve örgütün kendini yenileyebilen dinamik bir yapı kazanmasını ifade etmektedir. Öğrenen örgütte öğrenme bir temel yapı taşıdır. Kişiler hem yaptıklarından hem de birbirlerinden öğrenirler.

Bilgi toplumu değişimle bütünleşerek örgütlerin devamlılığını kaçınılmaz kılmıştır. Bireylerin öğrenmeyi öğrenmeleri, alışkanlık haline getirmeleri, kendini geliştirme, grup geliştirme, örgüt geliştirme ve nihayetinde toplum geliştirme sürecini meydana getirmektedir. Bunların olması içinde örgütlerin öğrenen örgüt olması zorunludur.

Örgütler öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenirler. Sadece bireysel öğrenmeyle örgütsel öğrenmeye varılamaz. Grup halinde öğrenme örgütsel öğrenmeyi getirir. Kazanılan deneyim ve bilgiler eyleme dönüştürülerek beceri haline getirilebilir (Senge, 2007).

Okulların hızlı değişimlere ayak uydurabilmesinin ve bilgi toplumunun gereklerini yerine getirebilmesinin yolu öğrenen örgüt anlayışını benimsemesiyle hızlanacaktır. Okul öğrenen örgüt olarak toplumun da değişimini saplayacaktır. Öğrenen okul birlikte öğrenmeyi hedefler. Birbirine duyulan ihtiyacı canlı tutar.

2.2.4. Öğrenen Örgüt Olmaya Duyulan İhtiyaç

Özellikle 20. yy.ın son on yılında teknolojik değişimler ve her alanda yaşanan hızlı değişim, tüm örgütlerin başarılı olabilmek için bu gelişim ve değişimlere çok hızlı ayak uydurmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Hangi sahada faaliyet gösterirse göstere sin her türlü örgüt, müşteri, paydaş ve çalışanlarının hızla artan beklentilerini karşılamak için, bilgi teknolojileri ile ilişki içerisinde olması gerekir (Gregory, 2000:165-166).

Örgütsel öğrenme her türlü örgütün bu ortama ayak uydurması ve hayatta kalabilmesi için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Köklerini değişime adapte olmaktan, geçmiş hataları engellemek için öğrenmekten ve örgütün ortak akıl ve hafızasını yaratmak için kritik bilgiyi kullanmaktan alan örgütsel öğrenme, hızla değişen günümüz iş dengelerine ayak uydurabilmek adına örgütsel öğrenme gereklidir (Gregory, 2000:165-166).

Bilginin günümüz ortamındaki önemine dikkat çeken Turoff (1998: 32) bu önemi şu şekilde vurgulamaktadır: “Bilgi her türlü işin temeli olmuştur. Bilgi, elit bir azınlığın gücü değil çoğunluğun ihtiyacı haline gelmiştir. Bilgi, bugünün ve yarının en saygı duyulan yeterliliği ve en önemli rekabet avantajı yaratan unsurdur. Bugün bilgi bir güçtür ve örgütler bilgiyi adapte edebilme ve öğrenebilme yetenekleri nispetinde başarılı ya da başarısız olacaklardır.”

Eskiden bilginin örgüt dışından elde edilmesi zor iken ve kütüphaneler ve diğer bazı bilimsel alanlar bilgi kaynağı iken, bugün bilgi kaynakları ve bilgiye ulaşım eskiye oranla çok artmıştır. Adeta örgütler birer, bilgi içeren kütüphane haline gelmişlerdir. Örgüt içinde bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma önündeki engellerin kaldırılması ve bu şekilde ortaya çıkan bürokratik engellerle mücadele edilmesi başarı için bir zorunluluktur (Gregory, 2000: 167-168).

Araştırmacılar örgütleri, öğrenen örgütlere dönüştüren yedi zorunlu eylemin varlığından söz etmektedirler. Bunlar sırasıyla:

1. Sürekli öğrenme fırsatları yaratmak
2. Araştırma ve diyalogu geliştirmek
3. İşbirliği ve takım çalışmayı özendirmek
4. Bilgiyi kazandırıcı ve öğrenmeyi paylaştıracı sistemler kurmak
5. İnsanları ortak bir vizyon etrafında bütünleştirmek
6. Örgütü, çevresiyle ilgili/ilişkili kılmak

7. Hem bireysel hem de takım ve örgütsel düzeyde destekleyici liderliği kurmaktır (Cullen, 1999: 47; Akt. Balay, 2004: 11-12).

2.2.5. Öğrenen Örgüt Temelindeki Öğrenme Teorisi

Tek bir bireyin bile nasıl öğreneceği konusunun ne kadar karmaşık ve zor olduğu dikkate alınırsa bütün bir örgütün öğrenmesi söz konusu olduğunda konunun ne derece ciddi olduğu daha iyi görülür. Elbette örgütün öğrenmesi onu oluşturan bireylerin öğrenmesi ile yakından ilişkilidir ve bireylerin öğrenme stilleri iyi veya kötü örgütsel öğrenmeyi etkileyecektir. Örgütsel öğrenme bir bütün olarak örgüte yönelirken, öğrenme teorisi bireysel öğrenmeye odaklanır (Gonzalez, 2001: 358). Fakat burada bir paradoks mevcuttur. Elbette örgütler onu oluşturan bireylerin toplamıdır fakat örgüt kendine has özellik ve kişilikleri olan bir sistemdir. Bu nedenle örgütsel öğrenme, sadece bireylerin öğrenmeleri ile değil, kendine has tecrübelerle de gerektiğinde onlardan farklı bir öğrenme içerisinde olabilir. Bu paradoks örgütsel öğrenmenin arkasındaki öğrenme teorilerinin çıkışında da etkili bir faktör olmuştur (Gregory, 2000: 168).

Öğrenen örgüt; yönetimde değişmeyi olanaklı kılan ve engelleyen, örgütün alt sistemleri arasındaki ilişki ve etkileşimleri tanımlayan, ayrıca belirsizliğe karşı uygun davranış geliştirmek için çevresel ve diğer değişmelerle baş edebilen örgüttür. Öğrenen örgütler, katı modası geçmiş plan, süreç ve uygulamalar üzerinde ısrar etmezler. Öte yandan araştırmacılar, öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kavramları arasındaki farklılığa dikkat çekmektedirler. Öğrenen örgüt kavramı, kolektif öğrenmeyi üreten ve örgütsel ilke ve özelliklerin niteliği üzerinde odaklanırken; örgütsel öğrenme, bilgi geliştirici süreç ve becerilerin nasıllığı üzerinde yoğunlaşır. Yani öğrenen örgüt, bir örgüt türü olarak ele alınırken, örgütsel öğrenme ise, örgüt içindeki bir etkinlik veya süreç olarak değerlendirilmektedir (Balay, 2004: 16).

2.2.6. Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Öğrenme Üzerine Etkisi

Bilgi yönetimi ve bilgi teknolojisi kullanımı, araştırmacılar tarafından son yıllarda örgütsel öğrenmenin kritik bir unsuru olarak kabul edilmekte ve birçok araştırmaya konu olmaktadır (Hine, Goul, 1998: 120).

Örgütlerin verimliliğini artırabilmek için geliştirilen kuramlardan bazıları birçok yarar sağlamıştır. Varılan sonuçlar içinde anlaşılan, örgütün ve çalışanlarının bildiklerinin o örgütün nasıl çalıştığının temelini oluşturduğudur. Yaşanan tecrübeler

de deneyimli ve kilit noktalarda çalışan personel örgütten ayrıldıktan sonra çok değerli bilgilerin yitirildiği ve bu bilgi kaybının maliyetinin çok yüksek olduğunu göstermiştir. Bu kişilerin bilgilerini de beraberlerinde götürmeleri, zaman içinde örgütte kurumsal hafıza kaybına yol açmaktadır (Demir, 2004: 263).

Özden'in (1999) yaptığı “okul yöneticilerinin öğrenme-öğretme sürecine ilişkin tutumları” adlı araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin “bilgi üretme”, “bilgiyi kullanma” ve “bireysel öğrenme ihtiyaçları” değerlerini benimsediklerini ortaya koymaktadır.

Yücel'in (2007) yaptığı “Öğrenen örgütler ve örgüt kültürü” adlı araştırma sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan işletmelerin yöneticilerinin çalışanları öğrenme konusunda teşvik etmeleri gerektiğini düşündükleri ortaya konmuştur. Buna rağmen işletmelerde çalışanların işletmenin tüm veri bankalarına ulaşabildikleri ile ilgili görüşlerinin düşük olduğu ortaya konmuştur.

Öğrenen örgüt oluşturulmasında bilgi yöneticisinin çok kritik bir rolü vardır. Bilgi yöneticisinin bu rolünü en iyi şekilde gerçekleştirebilmesi için, öğrenen örgütün nasıl oluştuğunu, öğrenen örgüt modeline neden ihtiyaç duyulduğunu, öğrenen örgütün dayandığı pedagojik ve öğrenme teorilerinin, öğrenen örgütün ana unsurlarının bilgi yöneticisi tarafından anlaşılması gerekir (Gregory, 2000: 162).

Öğrenen örgütün temel unsurlarından biri olan sistem düşüncesi (Gregory, 2000: 162) üzerinde daha fazla durulması ve okul yöneticilerinin öğrenen örgüt yaratabilmelerinde, bilgi yönetimini sistem düşüncesini özümseyerek hayata geçirebilmeleri esastır. Sistem düşüncesinde sistemlerin genel olarak üç temel ögesi girdi, işlem ve çıktı alt sistemleridir. Toplumsal ve sosyal bir alt sistem olan okulun yöneticisi çevresini tanımlar ve iç ve dış çevre dinamiklerinin sistem düşüncesi değerlendirmesini yaparak bunu bilgi yönetim sürecine adapte edebilir. Sistem düşüncesi okul yöneticisine büyük resmi görebilmesine ve büyük resim içerisinde okulu daha etkili bir şekilde yönetebilmesine katkıda bulunabilir. Okula bir sistem olarak yaklaşıldığında aşağıdaki niteliklere sahip olması beklenir (Taymaz, 1995: 23);

- Okul bütünü ile açık sistem olmalı ve çevredeki sistemlerle etkileşimde bulunmalıdır.

- Okul sistemi alt sistemleri ile bütünlük göstermeli, uyumlu çalışmalıdır.
- Alt sistemleri oluşturan ögeler ahenkli ve işbirliği içinde çalışmalıdır.
- Toplumsal çevresi ile ilişkileri etkili ve sürekli olmalıdır.
- Çevredeki yenilik ve değişimlere göre gerekli gelişmeleri sağlayabilmelidir.
- Çevreden aldığı girdileri iyi bir şekilde işleyerek beklenen çıktıları verebilmelidir.
- Çevrenin yıpratıcı etkilerinden kendini koruyabilmelidir.
- Amaçlarına ulaşabilmesi için sürekli bir kontrol ve değerlendirme mekanizmasına sahip olmalıdır.

Bilgi paylaşımı ve öğrenme örgütlerde hem resmi hem de gayri resmi yollarla gerçekleşebilir. Bilgi paylaşımı öğrenme faaliyetinin doğal bir sonucu olarak resmi veya gayri resmi öğrenmeyi takip eder. Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi vasıtasıyla öğrenen örgüt oluşturmalarında bu hususu dikkate almaları önemlidir (Collis, 2005: 4-5).

2000’li yıllarda hızlı gelişmeyi sağlayan en önemli faktör bilgi teknolojilerindeki gelişmedir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle bilginin daha kolay elde edilmesi ve yayılması kolaylaşmıştır. Örgütsel yapılarda bu gelişmeler sayesinde değişmek zorunda kalmışlardır. Bilgi sistemleri de örgütlerle bütünleşmiştir. Bilgiyi sistem olarak kullanabilen, iyi yönetebilen örgütlerde birçok engelin üstesinden gelmek kolaylaşmıştır. Bu anlamda bilgi teknolojilerinin en önemli faydasının iletişimi kolaylaştırması olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetimi sayesinde örgütlerdeki öğrenen örgüt özelliklerinin benimsenmesi kolaylaşmıştır. Paylaşılan vizyonun benimsenmesi konusunda da örgütlere faydalı olduğu sonucuna varabiliriz. Aynı zamanda bilgi teknolojileri sayesinde ekip olarak öğrenmenin benimsenmesi daha kolay çalışma ortamı sağlaması açısından fayda sağlamıştır. Bunlar göz önüne alındığında bilgi yönetimini gerçekleştiremeyen örgütlerde, bilginin kullanımı yayılmasının öğrenen örgüt özellikleri içinde olduğu düşünülürse tam olarak öğrenen örgüt olduğundan bahsetmek zor olacaktır. Özellikle büyük bir kitleye hitap eden okullar için bilgi

yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği öğrenen bir örgüt olması bir zorunluluk olmaktadır.

Öğrencilere bilgi vermek değil ona nasıl ulaşacağını öğretmek önemlidir. Çocuklar için aileden sonra bilginin kaynağı okullardır. Bu durumda okullarda bilgi yönetiminin başarısı öğrenen örgüt özelliklerini taşıyan bir okul demektir. Bu da iyi yetişmiş bireyler demektir. Bir devletin bütün yatırımlarının çocukları olduğunu göz önüne alırsak okullarda bu iki özelliğin tam olarak yerleşmesi gerekmektedir diyebiliriz.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bölümlere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma, tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmada, Ankara ili merkez ilçelerine bağlı ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini öğrenen örgütün diyalog ve takım halinde öğrenme, öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme, örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama alt boyutları oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise, bilgi yönetiminin alt boyutlarıdır (bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi, bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı, bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi, bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi, bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

3.2.1. Evren

Araştırmanın evrenini 2009-2010 öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerine bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan I. ve II. kademe öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırma evrenindeki okul ve öğretmen sayıları Tablo 1’de sunulmuştur. Okul sayısı kadar okul müdürü olduğu için Tablo 1’de ayrıca okul müdürlerinin sayısı verilmemiştir.

Tablo 2

2009-2010 Öğretim Yılı Ankara Merkez İlçelerindeki İlköğretim Okullarının ve Bu Okullarındaki Öğretmenlerin Sayıları (MEB, 2009)

İlçe Adı	Okul Sayısı		Öğretmen sayısı	
	N	%	N	%
Altındağ	70	13	2370	11
Çankaya	109	19	3948	18
Etimesgut	41	7	1937	9
Gölbaşı	36	6	574	3
Keçiören	73	13	4101	19
Mamak	98	17	2783	13
Sincan	57	10	2577	12
Yenimahalle	86	15	3316	15
Toplam	570	100	21606	100

Tablo 2’deki dağılım incelendiğinde, 2009-2010 öğretim yılı verilerine göre Ankara ili merkez ilçelerindeki 570 ilköğretim okulunda 21.606 öğretmen görev yapmaktadır. Okul sayısının en fazla olduğu ilçeler Çankaya ve Mamak; okul sayısının en az olduğu ilçeler ise Etimesgut ve Gölbaşı’dır. İlelere göre bakıldığında, öğretmen sayıları en fazla olan ilçeler; Keçiören, Çankaya ve Yenimahalle’dir. En az olan ilçeler ise; Gölbaşı ve Etimesgut ilçeleridir.

3.2.2. Örneklem

Araştırmada, evrendeki alt grupların örneklemde temsil edilmeleri garanti altına alındığı tabakalı örneklem yöntemiyle örneklem seçilmiştir . Araştırmalarda uygun örneklem büyüklüğünün ne olması gerektiğine ilişkin çeşitli kaynaklarda, evrenin büyüklüğüne göre seçilebilecek örneklem büyüklükleri verilmektedir. Evrenin çok büyük olduğu durumlarda %95 güven düzeyinde 384 kişi, evreni temsil edebileceği için 400 kişilik örneklem seçiminde öncelikle, MEB İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden Ankara’daki resmi ilköğretim okullarının öğretmen sayılarını gösteren “2009-2010 Öğretim Yılı Resmi İlköğretim Okulu İstatistiki Bilgileri” alınmıştır (MEB, 2009). İlgili istatistiki bilgilere göre, 2009-2010 öğretim yılında, Ankara’nın sekiz merkez ilçesindeki resmi ilköğretim okullarının sayısı 570, bu okullarda görevli öğretmen sayısı ise 21.606 olarak tespit edilmiştir.

İlçelerdeki okul ve öğretmen sayılarının evrendeki oranı dikkate alınarak örnekleme her bir ilçeden alınacak okul, öğretmen sayıları belirlenmiştir. 20 okuldaki 277 öğretmen ve 20 okul müdürü araştırma örneklemini oluşturmuştur. Okul müdürlerinin sayısı parametrik istatistik yapılması için yeterli olmadığından ilçelerdeki seminer çalışmalarına gidilerek toplam 85 okul müdürüne ulaşılmıştır. Anket toplamda 362 kişiye uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında örneklem seçilen merkez ilçelerin okul, müdür ve öğretmen sayıları ile bunların örneklem içindeki temsil edilme oranları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 3

Araştırma Örnekleminde Yer Alan Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Dağılımı

İlçe	Okul n=20	Okul %	Öğretmen n=277	Öğretmen %	Müdür n=85	Müdür %
Altındağ	3	15	30	11	8	9
Çankaya	4	20	50	18	20	24
Etimesgut	1	5	7	4	6	7
Gölbaşı	1	5	12	6	5	6
Keçiören	3	15	76	20	10	12
Mamak	3	15	52	16	16	19
Sincan	2	10	48	11	7	8
Yenimahalle	3	15	60	14	13	15
Toplam	20	100	277	100	85	100

Tablo 3’e göre, araştırmada mevcut şartlar dikkate alınarak 20 ilköğretim okulunda uygulama yapılabileceği düşünülmüştür. Buna göre uygun okul örneklemini olarak Altındağ’dan 3, Çankaya’dan 4, Etimesgut’tan 1, Gölbaşı’ndan 1, Keçiören’den 3, Mamak’tan 3, Sincan’dan 2 ve Yenimahalle’den 3 olmak üzere toplam 20 ilköğretim okulu araştırma kapsamına alınmıştır. İlçelerden seçilerek örneklem kapsamına alınan öğretmen sayıları da farklılık göstermiştir. Altındağ’dan 30, Çankaya’dan 50, Etimesgut’tan 11, Gölbaşı’ndan 16, Keçiören’den 55, Mamak’tan 45, Sincan’dan 30 ve Yenimahalle’den 4060 olmak üzere toplam 277 öğretmene ulaşılmıştır. Ulaşılan müdür sayıları da ilçelere göre farklılık göstermektedir. Altındağ’dan 8, Çankaya’dan 20, Etimesgut’tan 6, Gölbaşı’ndan 5,

Keçiören’den 10, Mamak’tan 16, Sincan’dan 7, Yenimahalle’den 13 okul müdürüne ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve okul müdürlerinin görev türü, kıdem ve branş değişkenlerine göre dağılımı Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görev Türü, Kıdem ve Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	N	%
1. Görev türü	1. Müdür	85	23.8
	2. Öğretmen	277	76.2
2. Kıdem	1. 1-5 yıl	93	25.7
	2. 6-10 yıl	61	16.9
	3. 11-15 yıl	64	17.7
	4. 16-20 yıl	60	16.6
	5. 21 yıl ve üzeri	84	23.2
3. Eğitim Durumu	1. Lisansüstü	43	6.4
	2. Eğitim Enstitüsü	56	15.5
	3. Fakülte	219	66.0
	4. Yüksek okul	44	12.2
<i>Genel Toplam</i>		362	100.0

Tablo 4’te görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların % 24’ü müdür (n=85), %76’sı (n=277) öğretmenlerden oluşmaktadır. Kıdem değişkenine ilişkin dağılım incelendiğinde birbirine yakın düzeylerde dağıldıkları görülmektedir. Bununla birlikte 1-5 yıl (%25.7) ve 21 yıl ve üzeri (%23.2) kıdem grubundaki öğretmenlerin oranı diğer gruplardan biraz daha yüksek iken, 6-10 yıl (%16.9) ve 16-20 yıl (%16.6) kıdem gruplarındaki oran diğer gruplardan daha düşüktür. Eğitim durumlarına ilişkin oranlar incelendiğinde, eğitim durumu fakülte olanların oranı (%15.5) diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte eğitim durumları eğitim enstitüsü olanların (%15.5), yüksek okul (%12.2) ve lisansüstü olanlar (%6.4) ile sıralanmaktadır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmaya ilişkin verilerin toplanmasında üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. İlk bölümde araştırma örnekleminde yer alan öğretmenlerin demografik değişkenlerini belirlemek amacıyla “Kişisel Bilgiler”, ikinci bölümde, ilköğretim müdür ve öğretmenlerinin görüşlerine göre müdürlerin bilgi yönetimi becerisini belirlemek amacıyla “Okul Yöneticisinin Bilgi Yönetimini Kullanabilme Becerisi Ölçeği”; üçüncü bölümde ise okulların öğrenen örgüt olma düzeylerini ölçmek için ise, “Öğrenen Örgüt Özelliklerinin Belirlenmesi Ölçeği” (Dimensions of Learning Organization Questionnaire: DLOQ) isimli ölçek kullanılmıştır.

Aracın birinci bölümü olan kişisel bilgiler kısmında araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin görev türü, öğrenim durumu, mesleki kıdem ve müdürler için yöneticilik kıdem değişkenleri bulunmaktadır.

Aracın ikinci bölümünde öğretmen ve müdür görüşlerine göre, müdürlerin bilgi yönetimi becerilerini belirlemek amacıyla Erten (2006) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimini Kullanabilme Becerisi” ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte okul yöneticilerinin bilgi yönetimini kullanabilme becerileri; bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme, teknoloji kullanımı, öğrenme kültürü, bilgi yönetimi süreçlerine katılım ve değerlendirme becerisi olarak beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçek Erten tarafından 70 soru olarak oluşturulmuştur. Beşli likert tipi ölçekte, derecelendirme seçenekleri; 1) Hiç Katılmıyorum, 2) Biraz Katılıyorum, 3) Orta Düzeyde Katılıyorum, 4) Çok Katılıyorum, 5) Tamamen Katılıyorum şeklindedir. Erten (2006) tarafından tüm testin güvenirlik katsayısı 0.96 bulunmuştur. Bu araştırmada ölçek üzerinde soru sayısı 30’ indirilmiş ve ifadelerde bazı değişiklikler yapılmıştır.

Bilgi Yönetimini Kullanabilme Becerisi Ölçeğinin bu tez kapsamında güvenirliğinin hesaplanması için Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı ve madde toplam korelasyon katsayıları yeniden hesaplanmıştır. Bulunan sonuçlar tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5*Bilgi yönetimi becerileri anketinin Güvenirlik Analizlerine İlişkin Değerler*

Boyut	Madde no	Madde toplam korelasyon katsayıları	Cronbach Alfa Güvenirlik katsayıları
Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi	s1	.87	.94
	s2	.88	
	s3	.87	
	s4	.81	
	s5	.60	
	s8	.84	
Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı	s7	.65	.79
	s9	.69	
	s10	.42	
	s11	.69	
	s12	.65	
Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi	s13	.84	.94
	s14	.83	
	s16	.83	
	s17	.80	
	s18	.76	
	s19	.82	
Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi	s20	.76	.93
	s21	.70	
	s22	.83	
	s23	.82	
	s24	.77	
	s25	.82	
	s26	.76	
Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi	s27	.70	.88
	s28	.76	
	s29	.79	
	s30	.76	
<i>Tüm Ölçek</i>			.98

Tablo 5’te verilen sonuçlar incelendiğinde, ölçekte yer alan alt boyutların güvenirlik katsayısı .79 ile .94 arasında değişmektedir. Tüm ölçeğe ait cronbach alfa katsayısı .98 olarak hesaplanmıştır. Her bir alt boyuttaki maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayısı .42 ile .88 arasında değişmektedir. Anketteki hiçbir maddenin madde toplam korelasyon katsayısı .30’un altında çıkmadığı için ankette madde çıkarılmamıştır. Bu sonuçlar Bilgi Yönetimi Becerilerinin Belirlenmesi Ölçeğinin güvenirliğinin yüksek olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

Aracın üçüncü bölümünde öğretmen ve müdür görüşlerine göre ilköğretim okullarının öğrenen örgüt olma düzeylerini belirlemek amacıyla Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen ve Demir (2006) tarafından da kullanılmış olan “Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)” isimli ölçek kullanılmıştır. Ölçek 21 sorudan oluşmaktadır. Demir’in (2006) yaptığı güvenirlik ve faktör analizi sonuçlarında dört madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte öğrenen örgüt üç alt boyutta incelenmiştir. Birinci alt boyut; “Diyalog ve takım halinde öğrenme” şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktörde (m1,m2,m3,m4,m5,m6,m8) 7 madde yer almıştır. İkinci boyut; “ Öğrenmeyi Paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme” şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktörde (m7, m9, m10, m11, m12, m14) 6 madde yer almıştır. Üçüncü boyut ise;“Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama” şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktörde (m13, m15, m16, m17) 4 madde yer almıştır. Beşli likert tipindeki ölçekte, derecelendirme seçenekleri; 1) Hiç Katılmıyorum, 2) Biraz Katılıyorum, 3) Orta Düzeyde Katılıyorum, 4) Çok Katılıyorum, 5) Tamamen Katılıyorum şeklindedir.

Anketi ülkemizde ilk olarak kullanan Demir (2006) tarafından yapılan güvenirlik çalışmasında tüm testin güvenirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha). 88 olarak bulunmuştur. Diyalog ve takım halinde öğrenme boyutunda güvenirlik katsayısı .80; Öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme boyutunda .78; Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama boyutunda .72 olarak bulunmuştur.

Öğrenen Örgüt Özelliklerinin Belirlenmesi Ölçeğinin bu tez kapsamında güvenirliğinin hesaplanması için Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı ve madde toplam korelasyon katsayıları yeniden hesaplanmış ve Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6*Öğrenen Örgüt anketinin Güvenirlik Analizlerine İlişkin Değerler*

Boyut	Madde no	Madde toplam korelasyon katsayıları	Cronbach Alfa Güvenirlik katsayıları
Diyalog ve takım halinde öğrenme	m1	.62	.92
	m2	.77	
	m3	.69	
	m4	.78	
	m5	.80	
	M6	.82	
	M8	.75	
Öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme	m7	.70	.92
	m9	.76	
	m10	.80	
	m11	.82	
	m12	.82	
	M14	.76	
Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama	m13	.82	.93
	m15	.84	
	m16	.88	
	m17	.82	
<i>Tüm Ölçek</i>			.97

Tablo 6’da görüldüğü gibi, ölçekte yer alan alt boyutların güvenirlik katsayısı .92 ile .93 arasında değişmektedir. Tüm ölçeğe ait cronbach alfa katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır. Her bir alt boyuttaki maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayısı .62 ile .88 arasında değişmektedir. Anketteki hiçbir maddenin madde toplam korelasyon katsayısı .30’un altında çıkmadığı için madde çıkarılmamıştır. Bu sonuçlar Öğrenen Örgüt Özelliklerinin Belirlenmesi Ölçeğinin Güvenirliğinin yüksek olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Veri toplama aracı, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan yasal izin belgesi (Ek 2) ile örneklem kapsamındaki okullara gidilerek, 2009-2010 öğretim yılı birinci ve ikinci dönemi seminer döneminde, araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulama okullarına gidilmeden önce okul müdürleri araştırmacı tarafından aranarak önceden kendilerine bilgi verilmiş ve uygulama için uygun gün ve saatler

belirlenmiştir. Seminer döneminde yapılan uygulamalarda okulların toplantı salonlarında ve öğretmen odalarında tüm öğretmenlerin aynı anda aracı doldurmaları sağlanmış ve veri toplama aracını doldurmaları esnasında araştırmacıya soru sorabilecekleri bir ortamda uygulama yapılmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri SPSS 15.00 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizi frekans, yüzde ve aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine dayalı olarak yapılmıştır.

Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır.

<u>Aritmetik ortalama</u>	<u>Aralıklar</u>
Hiç Katılmıyorum	1.00 - 1.79
Az Katılıyorum	1.80 - 2.59
Orta düzeyde katılıyorum	2.60 - 3.39
Çok Katılıyorum	3.40 - 4.19
Tamamen katılıyorum	4.20 - 5.00

Katılımcıların görev türü, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri ve okulların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılmasında t testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) teknikleri kullanılmıştır. Görev türü gibi iki alt kategorili (müdür-öğretmen) değişkenlerin karşılaştırılmasında t testi kullanılmıştır. Kıdem gibi alt kategori sayısı üç veya daha fazla olan değişkenlerin karşılaştırılmasında ANOVA analizi yapılmıştır. Müdürlerin bilgi yönetimi becerileri ile öğrenen örgüt olma özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı (r) hesaplanmıştır. Bilgi yönetimi becerilerinin alt boyutlarının öğrenen örgütü yordama düzeyinin belirlenmesi için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi tekniğinden yararlanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ilköğretim okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişkiye karşı görüşleri ve bunlar arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan analiz sonuçları verilmiştir. Bulguların sunumunda öncelikle görev türü, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre yapılan karşılaştırmaya ilişkin bulgular verilmiştir. Daha sonra müdürlerin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçları ve bilgi yönetimi becerilerinin öğrenen örgüt olma düzeyini yordayıp yormadığının belirlenmesi için yapılan regresyon analizi bulguları verilmiştir.

İlköğretim okul müdürü ve öğretmenlerin, müdürlerin bilgi yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri;

İlköğretim okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri beş alt boyutta incelenmiştir. Bunlar: (1) “Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi” (2) “Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı” (3) “Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı” (4) “Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi” (5) “Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi” alt boyutlarıdır. Müdürlerin bilgi yönetimi becerileri bu alt boyutlara ilişkin olarak, frekans, yüzde ve aritmetik ortalama değerlerine dayalı olarak incelenmiştir (Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11).

Tablo 7

*Bilgi Yönetiminin “Bilgi Yönetiminde Önderlik Ve Kendini Gerçekleştirme Becerisi”
Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri*

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		$\bar{X}$	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Okul müdürümüz, bilginin yaratılması, dokümantasyonu ve yenilenmesinden faydalanmasını bilir.	13	3.6	58	16.0	64	17.7	88	24.3	139	38.4	3.78	1.22
2. Okul müdürümüz, elde ettiği bilgileri eski bilgileri ile bütünleştirme yeteneğine sahiptir.	12	3.3	45	12.4	77	21.3	96	26.5	132	36.5	3.80	1.16
3. Okul müdürümüz, bilgisini devamlı geliştirir.	19	5.2	36	9.9	78	21.5	95	26.2	134	37.0	3.79	1.19
4. Okul müdürümüz, yönetim bilgisini ve kişisel deneyimlerini paylaşır.	19	5.2	35	9.7	75	20.7	97	26.8	135	37.3	3.81	1.18
5. Okul müdürümüz, her türlü yayının yer aldığı iyi kataloglanmış bir kütüphane oluşturur.	31	8.6	60	16.6	99	27.3	88	24.3	84	23.2	3.37	1.24
7. Okul müdürümüz, eğitim-öğretim amaçlarını elde edebilecek ve destekleyecek şekilde bilgi yönetimini bilir.	11	3.0	48	13.3	76	21.0	104	28.7	123	34.0	3.77	1.14
8. Okul müdürümüz, öğretmen ve öğrencileri takım çalışmasına yönlendirir.	15	4.1	38	10.5	82	22.7	105	29.0	122	33.7	3.78	1.14
Genel Ortalama											3.73	1.12

Tablo 7’deki dağılımlar incelendiğinde, bilgi yönetiminin “Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi” boyutundaki ifadelere katılımcıların “çok katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Boyutta katılımın en yüksek düzeyde olduğu madde m4 “Okul müdürümüz, yönetim bilgisini ve kişisel deneyimlerini paylaşır.” (X=3.81; S=1.18) ve m2 “Okul müdürümüz, elde ettiği bilgileri eski bilgileri ile bütünleştirme yeteneğine sahiptir.” (X=3.80; S=1.16) dir. Katılımın en düşük düzeyde olduğu madde ise m5 “Okul müdürümüz, her türlü yayının yer aldığı iyi kataloglanmış bir kütüphane oluşturur.” (X=3.37; S=1.24) dir. Bu bulgu katılımcıların bilgi yönetiminin “bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi” boyutundaki bilgi yönetimi becerilerinin okul müdürleri tarafından yüksek düzeyde uygulandığını gözlemlediklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Kılıç (2006) tarafından yapılan ve “Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada: yapılan analizler sonucunda, liderlerin organizasyon içinde bilginin kullanımını ve paylaşımını kolaylaştırdıkları, bilgi yönetiminin sürdürülmesini ve uygulamasını destekledikleri sürece organizasyonlarda bilgi yönetiminin başarıya ulaşma olanağının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu sonuçlarına bakıldığında araştırmaya paralel olduğu ve sonuçları desteklediği söylenebilir.

Tablo 8

Bilgi Yönetiminin Bilgi Yönetiminde Teknoloji Kullanımı Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		$\bar{X}$	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%		
M9. Okul müdürümüz, okulun uygun yerlerine ilan tahtaları yerleştirilerek okulda yapılan etkinlikler ve gündemdeki haberler hakkında öğrenci ve öğretmenleri bilgilendirir.	20	5.5	41	11.3	68	18.8	94	26.0	139	38.4	3.80	1.22
M10. Okul müdürümüz, okulumuzun en iyi uygulamalarının (etkinliklerinin) yer aldığı veri tabanlarını (dosyalarını), etkili öğretme-öğrenme etkinlikleri ve stratejilerini düzenlemek için tutar.	14	3.9	48	13.3	81	22.4	113	31.2	106	29.3	3.69	1.14
M11. Okul müdürümüz, herkesin faydalanabileceği bir basılı yayın aboneliğini okula sağlamıştır.	88	24.3	58	16.0	62	17.1	78	21.5	76	21.0	2.99	1.48
M12. Okul müdürümüz, öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri dergi/internette takip etmelerini sağlayıcı imkânlar/ortamlar sağlar.	24	6.6	48	13.3	69	19.1	107	29.6	114	31.5	3.66	1.23
Genel Ortalama											3.54	1.00

Tablo 8’deki dağılımlar incelendiğinde, bilgi yönetiminin “bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı” boyutundaki ifadelere “çok katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Yalnız m11’e “orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Boyutta katılımın en yüksek düzeyde olduğu madde m9 “okul müdürümüz, okulun uygun yerlerine ilan tahtaları yerleştirilerek okulda yapılan etkinlikler ve gündemdeki haberler hakkında öğrenci ve öğretmenleri bilgilendirir” ($\bar{X}=3.80$; $S=1.22$) ve m10 “okul müdürümüz, okulumuzun en iyi uygulamalarının (etkinliklerinin) yer aldığı veri tabanlarını (dosyalarını), etkili öğretme-öğrenme etkinlikleri ve stratejilerini düzenlemek için tutar.” ($\bar{X}=3.69$;

Tablo 9'daki dağılımlar incelendiğinde, bilgi yönetiminin Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi boyutundaki ifadeler katılımcıların “çok katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Boyutta katılımın en yüksek düzeyde olduğu maddeler m14 “okul müdürümüz, okulda öğrenen örgüte dayalı bir yapı oluşturarak öğretmen-veli-öğrenci-müdür işbirliğini sağlar.” ($\bar{X}=3.80$; $S=1.18$), m16 okulumuzda öğrenci çıktılarını (okul içi denemeleri, bilgi yarışmaları, il içi deneme sınavları sonuçları vb.) dikkate alarak eğitimde daha sistematik, kuramsal ve uygulamalı bir öğrenme platformu oluşturur.” ($\bar{X}=3.80$; $S=1.12$) ve m18 “Okul müdürümüz, okulumuza yeni gelen öğretmenlerin bilgilendirilmelerini sağlamak için ortam hazırlar. (Oryantasyon eğitimi).” ($\bar{X}=3.80$; $S=1.20$) dir. Katılımın en düşük düzeyde olduğu madde ise m13 “Okul müdürümüz, okulumuz çalışanlarının bilgisini ortaya çıkaracak ve bunlardan yararlanacak yöntemler belirleyerek öğrenmenin etkililiğini artırır.” ($\bar{X}=3.60$; $S=1.17$) dir. Bu bulgu katılımcıların bilgi yönetiminin Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi boyutundaki bilgi yönetimi becerilerinin okul müdürleri tarafından yüksek düzeyde uygulandığını gözlemlediklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 10

Bilgi Yönetiminin Bilgi Yönetimi Süreçlerine Katılım Becerisi Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		$\bar{X}$	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
M20. Okul müdürümüz, diğer okullarla rekabet etmeyi sağlamak için öğretmenlerin fikirlerine başvurarak çeşitli alt yapı araştırmalarını yapar	19	5,2	32	8,8	89	24,6	104	28,7	118	32,6	3.75	1.16
M21. Okul müdürümüz, tüm bireylerin okul ve personeli hakkında ulaşmak istedikleri tüm bilgilerin yer aldığı bir bilgi ağı(okul web sayfası) haritası (şablonu) oluşturur.	26	7,2	44	12,2	81	22,4	103	28,5	108	29,8	3.62	1.23
M22. Okul müdürümüz, öğretmenlerin kendilerinde var olan bilginin farkında olmalarını sağlayarak bu bilgiye yenilerinin eklenmesini sağlar.	18	5,0	42	11,6	82	22,7	115	31,8	105	29,0	3.68	1.15
M23. Okul müdürümüz, okulumuzda öğretmenlerin meslekleriyle ilgili haber ve bilgileri okulda tartışabilmeleri için fırsatlar sağlar	20	5,5	42	11,6	81	22,4	108	29,8	111	30,7	3.69	1.18

M24. Okul müdürümüz, okul dışı bilgi kaynaklarına (akademik çevreler, çeşitli eğitim kuruluşları vb.) ulaşmamızı sağlamak için bunlarla iletişim içindedir.	24	6,6	41	11,3	92	25,4	97	26,8	108	29,8	3.62	1.21
M25. Okul müdürümüz, diğer okullarla rekabet etmeyi sağlamak için öğretmenlerin fikirlerine başvurarak çeşitli alt yapı araştırmalarını yapar.	20	5,5	40	11,0	81	22,4	105	29,0	116	32,0	3.71	1.18
M26. Okul müdürümüz, okulumuzda öğretmenlerimizin kafalarına takılan bir soru olduğunda öncelikle okul müdürüne sorabilmelerini sağlamak için ortam hazırlar.	15	4,1	48	13,3	64	17,7	104	28,7	131	36,2	3.80	1.18
Genel Ortalama											3.69	1.00

Tablo 10'daki dağılımlar incelendiğinde, bilgi yönetiminin Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi boyutundaki ifadelere katılımcıların “çok katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Boyutta katılımın en yüksek düzeyde olduğu madde m26 “Okul müdürümüz, okulumuzda öğretmenlerimizin kafalarına takılan bir soru olduğunda öncelikle okul müdürüne sorabilmelerini sağlamak için ortam hazırlar.” ($\bar{X}=3.80$; $S=1.18$) dir. Bu durumda öğretmenlerin müdürlere bir şey sormaktan ve danışmaktan çekinmedikleri bir ortamdan bahsedilebilir diyebiliriz. Katılımın en düşük olduğu maddeler m21 “Okul müdürümüz, tüm bireylerin okul ve personeli hakkında ulaşmak istedikleri tüm bilgilerin yer aldığı bir bilgi ağı(okul web sayfası) haritası (şablonu) oluşturur.” ($\bar{X}=3.62$; $S=1.23$) ve m24 “Okul müdürümüz, okul dışı bilgi kaynaklarına (akademik çevreler, çeşitli eğitim kuruluşları vb.) ulaşmamızı sağlamak için bunlarla iletişim içindedir.” ($\bar{X}=3.62$; $S=1.21$) dir. Verilen yanıtlar, katılımcıların okul müdürlerinin bilgi yönetiminin Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi boyutundaki becerileri yüksek düzeyde uyguladığını düşündüklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte müdürlerin çevredeki kurumlarla iletişiminin daha fazla olması gerektiğini, çalışanların bilgiye ulaşma konusunda müdürlerinden daha çok destek bekledikleri düşünülebilir.

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” boyutlarına verilen cevaplar iclemiştir. Öğretmenlerin

çoğunluğu gereksinme duyduklarında ulaşmalarını sağlayacak bilgi kaynak merkezlerinin olmadığını, ilgili bütün yayınlara yer veren kataloglanmış bir kütüphanenin hiçbir zaman bulunmadığını yâ da çok az bulunduğunu dile getirmişlerdir. Bu araştırma sonuçlarına bakılarak bulguların birbiri ile paralellik göstermediği söylenebilir. Bu bulgular öğretmenlerin olumsuz yaklaşımlarını göstermektedir diyebiliriz.

Tablo 11

Bilgi Yönetiminin Bilgi Yönetimi Süreçlerini Değerlendirme Becerisi Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		$\bar{X}$	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
M27. Okulumuzda öğrenciler arasındaki bireysel başarılar okul yönetimi tarafından desteklenir ve ödüllendirilir.	22	6.1	33	9.1	67	18.5	101	27.9	139	38.4	3.83	1.21
M28. Okulumuzda öğretmenlerin bireysel başarıları okul yönetimi tarafından desteklenir ve ödüllendirilir.	27	7.5	42	11.6	70	19.3	102	28.2	121	33.4	3.69	1.25
M29. Okul müdürümüz, çeşitli konferanslar ve seminerlere personelini yönlendirerek bilginin elde edilmesi, dağıtım ve paylaşımını sağlar.	26	7.2	39	10.8	69	19.1	106	29.3	122	33.7	3.72	1.24
M30. Okul müdürümüz, öğrenci, veli ve öğretmenlerden eğitim-öğretime ilişkin yapılan etkinlikler ile ilgili dönüt almaya çalışır.	19	5.2	31	8.6	31	8.6	114	31.5	120	33.1	3.79	1.15
Genel Ortalama											3.76	1.05

Tablo 11’deki dağılımlar incelendiğinde, bilgi yönetiminin Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi boyutundaki ifadelere katılımcıların “çok katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Boyutta katılımın en yüksek düzeyde olduğu madde m27 “Okulumuzda öğrenciler arasındaki bireysel başarılar okul yönetimi tarafından desteklenir ve ödüllendirilir.” ($\bar{X}=3.83$; $S=1.21$) tür. Bu bulgu sonucuna göre, okulda öğrencilerin başarılarına çok önem verildiği, okul hemen geri dönütte bulunduğu düşünülebilir. Katılımın en düşük düzeyde olduğu madde ise m28 “Okulumuzda öğretmenlerin bireysel başarıları okul yönetimi tarafından desteklenir

ve ödüllendirilir.” ($\bar{X}=3.69$; $S=1.25$) dur. Bu durumda öğretmenlerinde öğrenciler gibi çalışmalarının hemen fark edilip geri dönüt almak istediklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu bulgu katılımcıların bilgi yönetiminin “Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi” boyutundaki bilgi yönetimi becerilerinin okul müdürleri tarafından yüksek düzeyde uygulandığını gözlemlediklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca öğretmenlerin müdürleri tarafından yaptıklarının daha çok takdir edilmesini, teşvik edilmeyi bekledikleri düşünülebilir.

İlköğretim okul müdürleri ve öğretmenlerin, okulların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin görüşlerine ait bulgular;

Tablo 12

Öğrenen Örgüt Diyalog Ve Takım Halinde Öğrenme Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		$\bar{X}$	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
M1. Öğretmenler öğrendiklerinden dolayı ödüllendirilir	6	1.7	36	9.9	57	15.7	126	34.8	137	37.8	3.97	1.04
M2. Öğretmenler açık ve samimi bir şekilde birbirlerine geribildirimde bulunabilir.	10	2.8	37	10.2	86	23.8	119	32.9	110	30.4	3.78	1.07
M3. Müdürler kendi fikirlerini ifade ettiklerinde diğerlerinin de fikirlerini sorar.	43	11.9	47	13.0	88	24.3	106	29.3	78	21.5	3.36	1.28
M4. Müdürler karşılıklı güven sağlamak için zaman ayırır.	18	5.0	40	11.0	83	22.9	119	32.9	102	28.2	3.68	1.14
M5 Öğretmenler ve müdürler grup tartışması veya edinilen yeni bilgiler sonucunda fikirlerini değiştirebilir.	13	3.6	36	9.9	83	22.9	97	26.8	133	36.7	3.83	1.14
Genel Ortalama											3.72	.94

Tablo 12’deki dağılımlar incelendiğinde, öğrenen örgütün “Diyalog ve takım halinde öğrenme” boyutundaki ifadelere katılımcıların “çok katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Yalnız 3. soruya “orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Boyutta katılımın en yüksek düzeyde olduğu madde m1 “Öğretmenler öğrendiklerinden dolayı ödüllendirilir” ($\bar{X}=3.97$; $S=1.04$) dir. Katılımın en düşük düzeyde olduğu madde ise m3 “Müdürler kendi fikirlerini ifade ettiklerinde diğerlerinin de fikirlerini sorar.” ($\bar{X}=3.36$; $S=1.28$) dır. Bu bulgu, katılımcıların öğrenen örgütün “Diyalog ve takım halinde öğrenme” boyutundaki

öğrenen örgüt özelliklerinin okulda yüksek düzeyde var olduğunu ancak çalışanların müdürlerin fikirlerini söyledikten sonra kendilerinin de fikirlerinin sorulmasını istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 13

Öğrenen Örgütün Öğrenmeyi Paylaşan Sistemler Ve Çalışanları Ortak Bir Vizyona Yönlendirme Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		$\bar{X}$	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
M7. Müdür mevcut ve istenen performans arasındaki farkı ölçen sistemler kullanır	7	1.9	24	6.6	59	16.3	132	36.5	140	38.7	4.03	1.00
M9. Eğitime harcanan zaman ve kaynakların sonuçlarını ölçer.	20	5.5	54	14.9	98	27.1	95	26.2	95	26.2	3.53	1.19
M10. Kişilerin inisiyatif almalarını onaylar.	24	6.6	46	12.7	88	24.3	103	28.5	101	27.9	3.58	1.21
M11. Görevin yapılması için gerekli olan kaynakların kullanılmasında kişilere yetki verir.	15	4.1	34	9.4	76	21.0	112	30.9	125	34.5	3.82	1.13
M12 Risk alması konusunda kişileri destekler.	13	3.6	41	11.3	80	22.1	108	29.8	120	33.1	3.78	1.13
M14. Ortak hedeflere ulaşabilmek için diğer kurumlarla ortaklaşa çalışır.	15	4.1	32	8.8	72	19.9	103	28.5	140	38.7	3.89	1.14
Genel Ortalama											3.77	.96

Tablo 13'teki dağılımlar incelendiğinde, öğrenen örgütün Öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme boyutundaki ifadeler katılımcıların “çok katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Boyutta katılımın en yüksek düzeyde olduğu madde m7 “Müdür mevcut ve istenen performans arasındaki farkı ölçen sistemler kullanır.” ($\bar{X}=4.03$; $S=1.00$) tür. Katılımın en düşük düzeyde olduğu madde ise m9 “Eğitime harcanan zaman ve kaynakların sonuçlarını ölçer.” ($\bar{X}=3.53$; $S=1.19$) tür. Bu bulgu katılımcıların öğrenen örgütün öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme boyutundaki özelliklerin okullarında yüksek düzeyde var olduğunu düşündükleri, bununla birlikte yapılanların sonuçlarını ölçmede okulların daha çok çalışma yapmasını beklediklerinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 14

Öğrenen Örgüt Çevresiyle İlişkili Hale Getirme, Öğrenme İçin Stratejik Liderlik Sağlama Boyutuna İlişkin Katılımcıların Görüşleri

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		$\bar{X}$	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
M13. Kişileri genel bir bakış açısıyla düşünmeye teşvik eder.	10	2.8	34	9.4	91	25.1	104	28.7	123	34.0	3.82	1.09
M15. Problem çözerken kişileri kurumun tamamından fikir almaya teşvik eder.	15	4.1	47	13.0	89	24.6	95	26.2	116	32.0	3.69	1.17
M16. Okul müdürü sürekli öğrenme fırsatlarını araştırır.	16	4.4	34	9.4	85	23.5	111	30.7	116	32.0	3.77	1.13
M17. Okul müdürü kurum faaliyetlerinin kurumun değerleriyle uyumlu olmasını sağlar.	16	4.4	28	7.7	89	24.6	98	27.1	131	36.2	3.83	1.14
Genel Ortalama											3.78	1.03

Tablo 14'teki dağılımlar incelendiğinde, öğrenen örgütün Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama boyutundaki ifadelere katılımcıların “çok katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Boyutta katılımın en yüksek düzeyde olduğu maddeler m17 “Okul müdürü kurum faaliyetlerinin kurumun değerleriyle uyumlu olmasını sağlar.” ($\bar{X}$ =3.82; S=1.14) ve m13 “Kişileri genel bir bakış açısıyla düşünmeye teşvik eder.” ($\bar{X}$ =3.81; S=1.09) dir. Katılımın en düşük düzeyde olduğu madde ise m15 “Problem çözerken kişileri kurumun tamamından fikir almaya teşvik eder.” ($\bar{X}$ =3.69; S=1.17) dur. Bu bulgu katılımcıların öğrenen örgütün “Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama” boyutundaki öğrenen örgüt özelliklerinin okullarda yüksek düzeyde uygulandığını düşündükleri ancak problemlerin çözümünde çalışanların birbirlerinden fikir almaları konusunda daha çok teşvik edilmesine ihtiyaç duydukları şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin görev türüne göre karşılaştırılması;

Tablo 15

Bilgi Yönetimine İlişkin Görüşlerin Görev Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları

Değişkenler	Görev Türü	N	$\bar{X}$	S	t	p
Bilgi yönetimde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi	Müdür	86	3.82	1.03	.797	.426
	Öğretmen	276	3.71	1.15		
Bilgi yönetimde teknoloji kullanımı	Müdür	86	3.60	.98	.706	.480
	Öğretmen	276	3.51	1.00		
Bilgi yönetimde öğrenme kültürü becerisi	Müdür	86	3.84	1.07	1.056	.292
	Öğretmen	276	3.71	1.00		
Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi	Müdür	86	3.75	1.03	.611	.542
	Öğretmen	276	3.67	.99		
Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi	Müdür	86	3.78	1.09	.268	.789
	Öğretmen	276	3.75	1.03		

Tablo 15'teki veriler incelendiğinde, bilgi yönetiminin “Bilgi yönetimde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi” boyutunda müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılığın olmadığı görülmektedir [$t(360)=.797$, $p>.05$]. Aradaki fark anlamlı düzeyde olmamakla birlikte, bu boyutta öğretmenlerin görüşlerine ilişkin puan ($\bar{X}=3.71$; $S=1.15$) müdürlerin görüşlerine ilişkin puandan ($\bar{X}=3.82$; $S=1.03$) daha düşüktür. Bu bulgu bu boyutta öğretmenlerin müdürlere göre “Bilgi yönetimde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi” boyutundaki davranışları müdürlerin daha az gösterdikleri görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Bilgi yönetiminin “Bilgi yönetimde teknoloji kullanımı” boyutunda müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılığın olmadığı görülmektedir [$t(360)=.706$, $p>.05$]. Aradaki fark anlamlı düzeyde değildir. Bunla

birlikte, bu boyutta öğretmenlerin görüşlerine ilişkin puan ($\bar{X}=3.51$; $S=1.00$) müdürlerin görüşlerine ilişkin puandan ($\bar{X}=3.60$; $S=.98$) daha düşüktür. “Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı” boyutundaki davranışları müdürlerin daha az gösterdikleri görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Bilgi yönetiminin “Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi” boyutunda müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılığın olmadığı görülmektedir [$t(360)= 1.056$, $p>05$]. Aradaki fark anlamlı düzeyde olmamakla birlikte, bu boyutta öğretmenlerin görüşlerine ilişkin puan ($\bar{X}=3.71$; $S=1.00$) müdürlerin görüşlerine ilişkin puandan ($\bar{X}=3.84$; $S=1.07$) daha düşüktür. “Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi” boyutundaki davranışları müdürler daha çok gösterdiğini düşünmektedir şeklinde yorumlanabilir.

Bilgi yönetiminin “bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi” boyutunda müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılığın olmadığı görülmektedir [$t(360)= .611$, $p>05$]. Betimsel veriler incelendiğinde, bu boyutta öğretmenlerin görüşlerine ilişkin puan ($\bar{X}=3.67$; $S=.99$) müdürlerin görüşlerine ilişkin puandan ($\bar{X}=3.75$; $S=1.03$) anlamlı düzeyde olmamakla birlikte daha düşüktür. Bu bulgu bu boyutta öğretmenlerin müdürlere göre “Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi” boyutundaki davranışları müdürlerin daha az gösterdikleri görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Bilgi yönetiminin “bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi” boyutunda müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılığın olmadığı görülmektedir [$t(360)= .268$, $p>05$]. Aradaki fark anlamlı olmamakla birlikte, bu boyutta öğretmenlerin görüşlerine ilişkin puan ($\bar{X}=3.75$; $S=1.03$) müdürlerin görüşlerine ilişkin puan ($\bar{X}=3.78$; $S=1.09$) ile birbirine yakın çıkmıştır. Bu bulgu bu boyutta öğretmen ve müdürlere göre müdürlerin “bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi” boyutundaki davranışları gösterdikleri görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılması;

Tablo 16

Bilgi Yönetimine İlişkin Görüşlerin Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişkenler	Kıdem Düzeyi	N	$\bar{X}$	S	F	p
Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi	1. 1-5 yıl	93	3.65	1.39	1.399	.234
	2. 6-10 yıl	61	3.70	.95		
	3. 11-15 yıl	64	3.64	.98		
	4. 16-20 yıl	60	3.66	1.04		
	5. 21 yıl ve üzeri	84	3.99	1.06		
Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı	1. 1-5 yıl	93	3.47	.97	2.095	.081
	2. 6-10 yıl	61	3.49	.90		
	3. 11-15 yıl	64	3.36	1.05		
	4. 16-20 yıl	60	3.50	1.05		
	5. 21 yıl ve üzeri	84	3.80	1.01		
Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi	1. 1-5 yıl	93	3.63	1.06	2.029	.090
	2. 6-10 yıl	61	3.73	.95		
	3. 11-15 yıl	64	3.58	.99		
	4. 16-20 yıl	60	3.75	.97		
	5. 21 yıl ve üzeri	84	3.99	1.05		
Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi	1. 1-5 yıl	93	3.66	.98	1.633	.165
	2. 6-10 yıl	61	3.70	.97		
	3. 11-15 yıl	64	3.51	1.04		
	4. 16-20 yıl	60	3.63	.99		
	5. 21 yıl ve üzeri	84	3.91	1.00		
Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirmeye becerisi	1. 1-5 yıl	93	3.75	1.01	1.411	.230
	2. 6-10 yıl	61	3.73	1.03		
	3. 11-15 yıl	64	3.58	1.04		
	4. 16-20 yıl	60	3.67	1.11		
	5. 21 yıl ve üzeri	84	3.97	1.04		

Tablo 16'daki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi” boyutundaki görüşleri kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F(4-357) = 1.399$, $p > .05$]. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların “Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi” boyutuna ilişkin görüşleri, onların kıdem düzeyine göre değişmemektedir. Aradaki farklılık anlamlı düzeyde olmamakla birlikte 21 yıl

ve üzeri gruptaki katılımcıların görüşlerinin ($\bar{X}=3.99$; $S=1.05$) diğer kıdem düzeylerindeki katılımcılara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Genel olarak, katılımcıların bu boyuttaki görüşlerine ilişkin puanların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu bulgu farklı kıdem düzeylerindeki katılımcıların “Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi” boyutunda benzer görüşlere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı” boyutundaki görüşleri kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F(4-357) = 2.095$, $p>05$]. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların “Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı” boyutuna ilişkin görüşleri, onların kıdem düzeyine göre değişmemektedir. Aradaki farklılık anlamlı düzeyde olmamakla birlikte 21 yıl ve üzeri gruptaki katılımcıların görüşlerinin ($\bar{X}=3.80$; $S=1.01$) diğer kıdem düzeylerindeki katılımcılara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. 11-15 yıl çalışmış olanların görüşlerinin ($\bar{X}=3.36$; $S=1.05$) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Genel olarak, katılımcıların bu boyuttaki görüşlerine ilişkin puanların birbirine yakın olduğu 21 yıl ve üzeri çalışanların daha olumlu yaklaştıkları görülmektedir. 11-15 yıl kıdeme sahip olanların daha eleştirel yaklaştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi” boyutundaki görüşleri kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F(4-357) = 2.029$, $p>05$]. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların “Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi” boyutuna ilişkin görüşleri, onların kıdem düzeyine göre değişmemektedir. Aradaki farklılık anlamlı düzeyde olmamakla birlikte 21 yıl ve üzeri gruptaki katılımcıların görüşlerinin ($\bar{X}=3.99$; $S=1.05$) diğer kıdem düzeylerindeki katılımcılara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Genel olarak, katılımcıların bu boyuttaki görüşlerine ilişkin puanların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu bulgu farklı kıdem düzeylerindeki katılımcıların “Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi” boyutunda benzer görüşlere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi” boyutundaki görüşleri kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F(4-357) = 1.633$, $p>05$]. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların

“Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi” boyutuna ilişkin görüşleri, onların kıdem düzeyine göre değişmemektedir. Aradaki farklılık anlamlı düzeyde olmamakla birlikte 21 yıl ve üzeri gruptaki katılımcıların görüşlerinin ($\bar{X}=3.91$; $S=1.00$) diğer kıdem düzeylerindeki katılımcılara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu bulgu farklı kıdem düzeylerindeki katılımcıların “Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi” boyutunda benzer görüşlere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi” boyutundaki görüşleri kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F(4-357) = 1.633$, $p>05$]. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların “Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi” boyutuna ilişkin görüşleri, onların kıdem düzeyine göre değişmemektedir. Aradaki farklılık anlamlı düzeyde olmamakla birlikte 21 yıl ve üzeri gruptaki katılımcıların görüşlerinin ($\bar{X}=3.97$; $S=1.04$) diğer kıdem düzeylerindeki katılımcılara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu bulgu farklı kıdem düzeylerindeki katılımcıların “Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi” boyutunda benzer görüşlere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bulgulara bakıldığında, 21 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların bilgi yönetiminin tüm alt boyutlarındaki müdür davranışlarına daha olumlu yaklaştıkları görülmektedir.

Araştırmada ortaya konan bu bulgu, benzer bir örneklem üzerinde çalışan Erten’in (2006) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Okul müdürlerinin bilgi yönetimi etkili kullanabilme becerilerinin ortaya koyulmasını amaçlayan, Elazığ’da bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan 764 öğretmen ve 145 müdür üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, tüm hizmet yıllarındaki okul müdürlerinin aynı düzeyde görüş bildirerek bu beceriye sahip olduklarını vurguladıkları bulunmuştur. Hizmet yılları farklı olan okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya konmuştur.

Fidan (2007) yaptığı araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterlikleri konusundaki görüşlerinin yöneticilikteki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Araştırmada ortaya konan bu bulgu Fidan (2007)’in araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Katılımcıların okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılması;

Tablo 17

Bilgi Yönetimine İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	F	p
Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirmeye becerisi	Lisansüstü	43	3.37	1.04	1.229	.299
	Eğitim enstitüsü	56	3.77	1.53		
	Fakülte	219	3.73	1.04		
	Yüksek okul	44	3.92	.98		
Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı	Lisansüstü	43	3.48	.90	.444	.722
	Eğitim enstitüsü	56	3.56	.94		
	Fakülte	219	3.51	1.02		
	Yüksek okul	44	3.69	1.03		
Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi	Lisansüstü	43	3.34	.98	1.635	.181
	Eğitim enstitüsü	56	3.71	.97		
	Fakülte	219	3.76	1.03		
	Yüksek okul	44	3.90	1.01		
Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi	Lisansüstü	43	3.34	.92	1.209	.306
	Eğitim enstitüsü	56	3.66	.95		
	Fakülte	219	3.72	1.01		
	Yüksek okul	44	3.79	1.03		
Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirmeye becerisi	Lisansüstü	43	3.50	1.03	.891	.446
	Eğitim enstitüsü	56	3.65	1.04		
	Fakülte	219	3.78	1.05		
	Yüksekokul	44	3.87	1.08		

Tablo 17'deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi ” boyutundaki görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [F(4-357) =1.229, p>05]. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların “bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme boyutuna ilişkin görüşleri, onların eğitim durumuna göre değişmemektedir. Aradaki farklılık anlamlı düzeyde olmamakla birlikte lisansüstü gruptaki katılımcıların görüşlerinin ($\bar{X}$ =3.37; S=1.04) diğer eğitim düzeylerindeki katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir bu durumda lisansüstü mezunlarının daha eleştirel yaklaştıklarını ya da daha çok eksiklik gördükleri düşünülebilir. Ayrıca yüksek okul mezunu olan katılımcıların

görüşlerinin ($\bar{X}=3.92$) diğer eğitim durumlarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Genel olarak katılımcıların bu boyuttaki görüşleri birbirine benzerdir diyebiliriz.

Öğretmen ve müdürlerin “Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı” boyutundaki görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F(4-357) = .444, p>.05$]. Katılımcıların “bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı” boyutuna ilişkin görüşleri, onların eğitim durumuna göre değişmemektedir. Grupların bu boyuta ilişkin görüş puanlarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. En yüksek düzeydeki görüşe sahip grubun yüksek okul mezunu katılımcılara ($\bar{X}=3.69; S=1.03$) ait olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi” boyutundaki görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F(4-357) = 1.635, p>.05$]. Katılımcıların “Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi” boyutuna ilişkin görüşleri, onların eğitim durumuna göre değişmemektedir. Grupların içinde en olumlu görüşün yüksek okul mezunu katılımcılara ait olduğu görülmektedir ($\bar{X}=3.90; S=1.01$) en düşük düzeyde görüş ise lisansüstü gruba ($\bar{X}=3.34; S=.98$) aittir. Bu durumda lisansüstü eğitim alan katılımcıların öğrenme kültürü konusunda müdürlerinden daha çok şey bekledikleri düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi” boyutundaki görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F(4-357) = 1.209, p>.05$]. Katılımcıların “Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi” boyutuna ilişkin görüşleri, onların eğitim durumuna göre değişmemektedir. Grupların yüksek düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. En olumlu görüş bildiren grubun yüksek okul mezunu katılımcılar ($\bar{X}=3.79; S=1.03$) olduğu görülmektedir. Aynı zamanda lisansüstü eğitim durumuna sahip katılımcıların ($\bar{X}=3.34; S=.92$) orta düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu durumda lisansüstü eğitim alanların müdürlerin bilgi yönetimi süreçlerine daha çok katılmalarını bekledikleri düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi” boyutundaki görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F(4-357) = .891, p>.05$]. Katılımcıların “Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi” boyutuna ilişkin görüşleri, onların eğitim

durumuna göre değişmemektedir. Grupların bu alt boyuttaki davranışlara ilişkin yüksek düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. En olumlu görüş bildiren grup yüksek okul mezunlarına ($\bar{X}=3.87$; $S=1.08$); en düşük düzeyde görüş bildiren grup ise lisansüstü okul mezunlarına ($\bar{X}=3.50$; $S=1.03$) ait olduğu görülmektedir. Bu durumda eğitim durumu arttıkça kişilerin daha çok şey bekledikleri düşünülebilir.

İlköğretim okul müdürleri ve öğretmenlerinin, okulların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin görüşlerinin görev türüne göre karşılaştırılması;

Tablo 18

Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşlerin Görev Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları

Değişkenler	Görev Türü	N	$\bar{X}$	S	t	p
Diyalog ve takım halinde öğrenme	Müdür	86	3.88	.98	1.826	.069
	Öğretmen	276	3.67	.92		
Öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme	Müdür	86	3.92	1.03	1.602	.110
	Öğretmen	276	3.73	.94		
Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama	Müdür	86	3.90	1.06	1.294	.196
	Öğretmen	276	3.74	1.02		

Tablo 18’de verilen bulgular incelendiğinde, öğrenen örgütün “Diyalog ve takım halinde öğrenme” boyutunda müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılığın olmadığı görülmektedir [$t(360)= 1.826$, $p>05$]. Aradaki fark anlamlı düzeyde olmamakla birlikte, bu boyutta öğretmenlerin görüşlerine ilişkin puan ($\bar{X}=3.67$; $S=.92$) müdürlerin görüşlerine ilişkin puandan ($\bar{X}=3.88$; $S=.98$) daha düşüktür. Bu bulgu bu boyutta öğretmenlerin müdürlere göre “Diyalog ve takım halinde öğrenme” boyutundaki özellikleri okullarında daha az gördükleri görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Öğrenen örgütün “Öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme” boyutunda müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılığın olmadığı görülmektedir [$t(360)= 1.602$, $p>05$]. Aradaki fark anlamlı

düzeyde olmamakla birlikte, bu boyutta öğretmenlerin görüşlerine ilişkin puan ($\bar{X}=3.73$; $S=.94$) müdürlerin görüşlerine ilişkin puandan ($\bar{X}=3.92$; $S=1.03$) daha düşüktür. Bu bulgu bu boyutta öğretmenlerin müdürlere göre “Öğrenmeyi paylaştan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme” boyutundaki özellikleri okullarında daha az gözlemledikleri görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Öğrenen örgütün “Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama” boyutunda müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılığın olmadığı görülmektedir [$t(360)= 1.602$, $p>.05$]. Aradaki fark anlamlı düzeyde olmamakla birlikte, bu boyutta öğretmenlerin görüşlerine ilişkin puan ($\bar{X}=3.74$; $S=1.02$) müdürlerin görüşlerine ilişkin puandan ($\bar{X}=3.90$; $S=1.06$) daha düşüktür. Bu bulgu bu boyutta öğretmenlerin müdürlere göre “Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama” boyutundaki özelliklerin okullarında daha az gerçekleştiğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların okulların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin görüşlerinin kıdem düzeyine göre karşılaştırılması;

Tablo 19

Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşlerin Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişkenler	Kıdem Düzeyi	N	$\bar{X}$	S	F	p
Diyalog ve takım halinde öğrenme	1. 1-5 yıl	93	3.70	.89	1.926	.106
	2. 6-10 yıl	61	3.69	.98		
	3. 11-15 yıl	64	3.59	.95		
	4. 16-20 yıl	60	3.60	.96		
	5. 21 yıl ve üzeri	84	3.96	.90		
Öğrenmeyi paylaştan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme	1. 1-5 yıl	93	3.73	.88	1.514	.197
	2. 6-10 yıl	61	3.70	1.07		
	3. 11-15 yıl	64	3.63	1.00		
	4. 16-20 yıl	60	3.78	.91		
	5. 21 yıl ve üzeri	84	3.98	.98		
Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama	1. 1-5 yıl	93	3.71	.99	1.131	.342
	2. 6-10 yıl	61	3.75	1.09		
	3. 11-15 yıl	64	3.63	1.01		
	4. 16-20 yıl	60	3.78	1.02		
	5. 21 yıl ve üzeri	84	3.97	1.06		

Tablo 19'daki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Diyalog ve takım halinde öğrenme” boyutundaki görüşleri kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F(4-357) = 1.926, p > 0.05$]. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların “Diyalog ve takım halinde öğrenme” boyutuna ilişkin görüşleri, onların kıdem düzeyine göre değişmemektedir. Aradaki farklılık anlamlı düzeyde olmamakla birlikte 21 yıl ve üzeri gruptaki katılımcıların görüşlerinin ($\bar{X} = 3.96$; $S = .90$) diğer kıdem düzeylerindeki katılımcılara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu bulgu farklı kıdem düzeylerindeki katılımcıların “Diyalog ve takım halinde öğrenme” boyutunda benzer görüşlere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme” boyutundaki görüşleri kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F(4-357) = 1.514, p > 0.05$]. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların “Öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme” boyutuna ilişkin görüşleri, onların kıdem düzeyine göre değişmemektedir. Aradaki farklılık anlamlı düzeyde olmamakla birlikte 21 yıl ve üzeri gruptaki katılımcıların görüşlerinin ($\bar{X} = 3.98$; $S = .98$) diğer kıdem düzeylerindeki katılımcılara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu bulgu farklı kıdem düzeylerindeki katılımcıların “Öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme” boyutunda benzer görüşlere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama” boyutundaki görüşleri kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F(4-357) = 1.131, p > 0.05$]. Katılımcıların “örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama” boyutuna ilişkin görüşleri, onların kıdem düzeyine göre değişmemektedir. Ancak kıdem yılı 21 yıl ve üzeri olan katılımcıların görüşleri ($\bar{X} = 3.97$; $S = 1.06$) diğer kıdem düzeylerindeki katılımcılara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Aynı zamanda 11-15 yıl arası kıdeme sahip katılımcıların görüşlerinin ($\bar{X} = 3.63$; $S = 1.06$) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgu sonuçlarına göre tüm katılımcıların yaklaşık aynı görüşte olduğu yalnız 11-15 yıl arası çalışan katılımcıların okulların çevreyle iletişiminin daha sık olmasını istedikleri düşünülebilir.

Erten'in (2006) araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet yılları ile okul müdürlerinin bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme, bilgi yönetimi süreçlerine katılım, bilgi yönetiminde öğrenme kültürü, bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Bu farklılığın diğer hizmet yıllarında yer alan öğretmenlerin, 16-20 yıl arası hizmet yılına sahip olan öğretmenlerin verdiği cevaplardan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. 16-20 yıl arası hizmet yılına sahip öğretmenlerin okul ve okulla ilgili değişimlerin farkında olmadığı ya da önemsemedikleri için bu alt boyuta olumlu, müdürlerle iletişimleri iyi olmadığı için bu alt boyuta olumsuz yönde cevap vermiş olabilecekleri düşünülmektedir. İki araştırma sonuçları arasındaki farklılığın farklı illerde görev yapmalarından, çalışma gruplarının sayısından kaynaklandığı düşünülebilir.

Katılımcıların okulların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılması;

Tablo 20

Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	F	p
Diyalog ve takım halinde öğrenme	Lisansüstü	23	3.43	.89	.948	.417
	Eğitim enstitüsü	56	3.68	.85		
	Fakülte	239	3.75	.96		
	Yüksek okul	44	3.80	.93		
Öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme	Lisansüstü	23	3.38	.92	1.980	.117
	Eğitim enstitüsü	56	3.69	.97		
	Fakülte	239	3.79	.97		
	Yüksek okul	44	3.95	.88		
Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama	Lisansüstü	23	3.35	1.00	1.867	.135
	Eğitim enstitüsü	56	3.69	1.01		
	Fakülte	239	3.81	1.04		
	Yüksek okul	44	3.93	.97		

Tablo 20'deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Diyalog ve takım halinde öğrenme” boyutundaki görüşleri eğitim durumuna

göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F_{(4-357)} = .948, p > .05$]. Katılımcıların “Diyalog ve takım halinde öğrenme” boyutuna ilişkin görüşleri, onların eğitim durumuna göre değişmemektedir. Lisansüstü eğitim durumuna sahip katılımcıların ($\bar{X} = 3.43; S = .89$) orta düzeyde en düşük görüş bildiren grup; yüksek okul mezunu katılımcıların ($\bar{X} = 3.80; S = .93$) en yüksek görüş bildiren grup olduğu görülmektedir. Bu durumda yüksek okul mezunu katılımcıların okullarında öğrenen örgütün bu alt boyutuna ilişkin davranışların yüksek düzeyde gerçekleştiğini düşündükleri sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Öğrenmeyi paylaştan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme” boyutundaki görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F_{(4-357)} = 1.980, p > .05$]. En yüksek düzeyde görüş bildiren grup yüksek okul mezunu katılımcılar ($\bar{X} = 3.95; S = .88$) olduğu hatta bütün alt boyutlara ilişkin görüşlere bakıldığında hepsi içerisinde en yüksek düzeyde görüş bildirilen alt boyut olduğu görülmektedir. Ayrıca lisansüstü mezunu katılımcıların bu alt boyuta ilişkin görüşleri diğerlerinin görüşlerine göre daha düşüktür ($\bar{X} = 3.38; S = .92$). Yüksek okul mezunu ve lisansüstü mezunlarının görüşleri arasında ki farklılık görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin “Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama” boyutundaki görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [$F_{(4-357)} = 1.867, p > .05$]. En yüksek düzeyde görüş bildiren yüksek okul mezunu katılımcılar ($\bar{X} = 3.93; S = .97$); fakülte mezunları ($\bar{X} = 3.81; S = 1.04$); eğitim enstitüsü ($\bar{X} = 3.69; S = 1.01$); en düşük düzeyde görüş bildiren grup ise lisansüstü mezunlarına ($\bar{X} = 3.35; S = 1.00$) ait olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki korelasyon değerleri;

Tablo 21

İlköğretim Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetimi Becerileri İle Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1-Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi	1						
2-Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı	.715**	1					
3-Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi	.794**	.815**	1				
4-Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi	.744**	.801**	.909**	1			
5-Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi	.741**	.761**	.859**	.865**	1		
6-Diyalog ve takım halinde öğrenme	.655**	.658**	.769**	.741**	.746**	1	
7-Öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme	.657**	.670**	.769**	.758**	.741**	.887**	1
8-Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama	.653**	.640**	.771**	.740**	.729**	.864**	.909**

* p< .01, ** p<.05

Tablo 21’deki veriler incelendiğinde, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve müdürlerin görüşlerine göre, müdürlerin bilgi yönetimi becerilerinin alt boyutları ile okulların öğrenen örgüt olma düzeylerinin alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri verilmiştir. Okul müdürlerinin bilgi yönetiminin, bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi alt boyutu ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyinin diyalog ve takım halinde öğrenme alt boyutu arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=.655$); öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme alt boyutu arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=.657$); örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama alt boyutu arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=.653$). Bu bulgu sonuçları, bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi arttıkça diyalog ve takım halinde öğrenme, öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme ve örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama düzeyleri de artmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerinin bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı alt boyutu ile öğrenen örgüt özelliklerinin diyalog ve takım halinde öğrenme alt boyutu arasında ($r=.658$); öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme alt boyutu arasında ($r=.670$); örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama alt boyutu arasında ($r=.640$) pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin teknoloji kullanımındaki etkinliği arttıkça okullarda öğrenen örgüt olma düzeyi artmaktadır diyebiliriz.

Okul müdürlerinin bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi alt boyutu ile okulların diyalog ve takım halinde öğrenmesi alt boyutu arasında ($r=.769$); öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme alt boyutu arasında ($r=.769$); örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama alt boyutu arasında ($r=.771$) yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Okul müdürlerinin öğrenme kültürü becerisi arttıkça okulların diyalog ve takım halinde öğrenme, öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme ve örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama düzeyi de artmaktadır.

Okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi alt boyutu ile okulların diyalog ve takım halinde öğrenmesi alt boyutu arasında ($r=.741$); öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme alt boyutu arasında ($r=.758$); örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama alt boyutu arasında ($r=.740$) yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi arttıkça okulların öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme, örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama düzeyleri de artmaktadır.

Okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi alt boyutu ile okulların diyalog ve takım halinde öğrenmesi alt boyutu arasında ($r=.746$); öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme alt boyutu arasında ($r=.741$); örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama alt boyutu arasında ($r=.727$) yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi arttıkça okulların öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları

ortak bir vizyona yönlendirme, örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama düzeyleri de artmaktadır.

Genel olarak bakıldığında en yüksek ilişki bilgi yönetiminin bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi alt boyutu ile öğrenen örgütün örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama alt boyutu arasında ($r=.771$); en düşük düzeydeki ilişki ise bilgi yönetiminin bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi ile öğrenen örgütün örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama alt boyutu arasında ($r=.653$) olduğu görülmektedir.

Okul Müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerinin öğrenen örgütün anlamlı yordayıcısı olup olmadığına ilişkin bulgular;

Okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerinin öğrenen örgütü açıklama düzeyini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizine göre bağımlı değişkeni (öğrenen örgüt) açıklamada kullanılan bağımsız değişkenin (bilgi yönetimi becerileri) açıklama gücüne ilişkin bulgular Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22

Bilgi Yönetimi Becerilerinin Öğrenen Örgütü Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	Standart. Beta	T	p
Sabit	.832	.114		7.309	.000
Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi (Bilgi Yön 1)	.062	.043	.074	1.442	.150
Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı (Bilgi Yön 2)	.006	.051	.007	.119	.905
Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi (Bilgi Yön 3)	.352	.078	.385	4.509	.000
Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi (Bilgi Yön 4)	.142	.075	.152	1.892	.059
Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi (Bilgi Yön 5)	.220	.058	.247	3.759	.000
R=.82. R ² =.67					
F _(5,356) = 145.503. p= .000					

Tablo 22'deki veriler incelendiğinde, bilgi yönetimi becerilerinin üç alt boyutunun birlikte, öğrenen örgüt puanları yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.82$, $R^2=.67$, $p=0.000$). Bilgi yönetimi becerilerinin beş alt boyutu birlikte, örgütsel öğrenmedeki toplam varyansın % 67'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (beta) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel öğrenme üzerindeki göreceli önem sırası; Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi, bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi, bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi, bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi, bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, “Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi” ve “Bilgi yönetiminde süreçlerini değerlendirme becerisi” alt boyutunun örgütsel öğrenme üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. “Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı” ve “Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi” boyutları değişime direnme üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel öğrenmenin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{Değişime Direnme Düzeyi} = .832 + .062 \text{ Bilgi yön1} + .006 \text{ Bilgi yön2} + .352 \text{ bilgi yön3} + .142 \text{ bilgi yön4} + .220 \text{ Bilgi yön 5}$$

Bilgi yönetimi becerilerinin öğrenen örgüt özelliklerini etkilediği görülmektedir. Akkoç'un (2008) araştırma sonuçları incelendiğinde; bilgi yönetiminin hızlı bilgiye ulaşım ve bilgi paylaşımını sağlamada etkisiyle örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı ve hızlandırdığı bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulguların araştırma sonuçları ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına göre varılan sonuçlar ve ilköğretim kurumu müdürlerine ve araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

5.1. SONUÇLAR

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişkiler, öğretmen ve müdür görüşlerine dayanılarak ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

1. İlköğretim okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerine ilişkin sonuçlar

Müdürlerin bilgi yönetimi becerilerinin birinci alt boyutu olan “bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisini” gerçekleştirme düzeyine ilişkin ortalama puan göz önüne alındığında, okul müdürlerinin bilgi yönetimi konusunda iyi birer önder olduklarını ortaya koymaktadır. İkinci alt boyutu olan “bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı” boyutuna ilişkin puan göz önüne alındığında, okul müdürlerinin bilgi yönetiminde teknolojiyi iyi kullandığı görülmektedir. Üçüncü alt boyutu olan “Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi” ne ilişkin puan göz önüne alındığında müdürlerin öğrenme kültürü becerilerine yüksek düzeyde sahip oldukları görülmektedir. Dördüncü boyutu olan “Bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerisi” ne ilişkin puan göz önüne alındığında, müdürlerin bu boyuta ilişkin becerileri yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır. Sonuncu alt boyut olan “Bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerisi” boyutuna ilişkin puan göz önüne alındığında, müdürlerin bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerilerini ortaya koydukları sonucuna varılmaktadır.

Bu sonuca göre, okul müdürleri ve öğretmenlerin bilgi yönetimi konusunda müdürleri yeterli gördükleri ve müdürlerin bilgi yönetiminin gerektirdiği becerilere sahip olduğu görüşünde oldukları belirlenmiştir.

2. İlköğretim okullarının öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin sonuçlar;

İlköğretim okul müdürleri ve öğretmenlerinin öğrenen örgütün “Diyalog ve takım halinde öğrenme” boyutundaki maddelere katılım düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna karşın müdürlerin fikir sorması konusunda katılımın daha az olduğu görülmektedir. Bu sonuç, okulda “diyalog ve takım halinde öğrenme” davranışlarının yüksek düzeyde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, okullarda iletişim ve birlikte çalışmanın gerçekleştirilebildiği sonucuna varılabilir.

Öğrenen örgütün “Öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme” boyutundaki maddelere öğretmen ve müdürlerin katılım düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, okulların “Öğrenmeyi paylaşan sistemler ve çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme” davranışlarına sahip olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda okulda yapılan çalışmaların sonuçlarının kontrol edilmesinin, geri dönüt alınması ihtiyacını gösterdiği düşünülebilir.

Öğrenen örgütün “Örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama” boyutundaki davranışların okullarda yüksek düzeyde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu sonuç, okulların çevresi ile etkileşim halinde olduğu ve kaynakları kullanma konusunda liderlik edebildiği şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda problem çözümünde kurum çalışanlarının fikirlerinin alınmasını bekledikleri de çıkarılan sonuçlar içindedir.

3. Okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen ve müdür görüşlerinin görev türüne göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar;

İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin, müdürlerin bilgi yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri tüm alt boyutlarda görev türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Bununla birlikte betimsel bulgulara dayalı olarak müdürlerin öğretmenlere göre daha olumlu görüşe sahip oldukları ifade edilebilir. Öğretmenlerin ise müdürlere göre biraz daha eksiklerinin olduğunu düşündüklerini söyleyebiliriz.

4. Okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerinin kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar;

İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin, müdürlerin bilgi yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri, tüm alt boyutlarda kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Bununla birlikte genel olarak 11-15 yıl arası kıdeme sahip olanların genellikle daha düşük düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre, katılımcıların meslekteki ilk ve son yıllarında daha olumlu görüş bildirdikleri düşünülebilir.

5. Okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar;

Okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerine ilişkin, öğretmen ve müdürlerin görüşlerinin eğitim durumuna göre, anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, tüm alt boyutlarda lisansüstü düzeyde eğitim durumuna sahip katılımcıların diğer gruplara göre daha düşük görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu sonuç, daha fazla eğitim almış katılımcıların müdürlerinin daha çok şey yapabileceklerini düşündükleri ve daha fazla eksiklik gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda yüksek okul mezunu katılımcıların tüm alt boyutlarda en yüksek düzeyde, olumlu görüş bildiren grup olduğu görülmektedir.

6. Okulların öğrenen örgüt düzeylerine ilişkin görüşlerin görev türüne göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar;

Okulların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin görüşlerin görev türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Tüm alt boyutlarda müdürlerin öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre, müdürlerin okullardaki öğrenen örgüt özelliklerinin tam olarak gerçekleştiğini düşündükleri yorumu yapılabilir.

7. Okulların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin görüşlerin kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar;

Okulların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin görüşlerin kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, tüm alt boyutlara ilişkin veriler incelendiğinde 11-15 yıl arası kıdeme sahip katılımcıların daha düşük düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre, 11-15 yıl arası kıdeme sahip grubun okulların öğrenen örgüt özelliklerinin hepsini taşımadığını düşündükleri söylenebilir.

8. Okulların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin görüşlerin eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar;

Okulların öğrenen örgüt düzeylerine ilişkin görüşlerin eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, lisansüstü eğitim durumuna sahip katılımcıların daha düşük düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre, lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların okullarda öğrenen örgüt özelliklerinin uygulanmasında eksiklikler olduğunu düşündükleri söylenebilir.

9. İlköğretim okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin sonuçlar;

Bilgi yönetiminin beş alt boyutunun kendi aralarındaki ilişkinin olumlu yönde, yüksek düzeyde, anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Öğrenen örgütün üç alt boyutunun kendi aralarındaki ilişkinin yüksek düzeyde, anlamlı ve olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Bilgi yönetiminin alt boyutları ile öğrenen örgütün alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, anlamlı, olumlu ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri arttıkça okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri de artmaktadır diyebiliriz.

Alt boyutlar arasındaki en yüksek düzeydeki ilişkinin, bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi alt boyutu ile öğrenen örgütün “örgütü çevresiyle ilişkili hale getirme, öğrenme için stratejik liderlik sağlama boyutu arasında olduğu görülmüştür.

10. Okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerinin öğrenen örgütün anlamlı yordayıcısı olup olmadığına ilişkin sonuçlar;

Bilgi yönetimi becerilerinin beş alt boyutunun birlikte, öğrenen örgüt puanları yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Bilgi yönetiminin beş alt boyutu birlikte, öğrenen örgütteki toplam varyansın %67'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece “Bilgi yönetiminde öğrenme kültürü becerisi” ve “Bilgi yönetimi sürelerini değerlendirme becerisi” alt boyutlarının öğrenen örgüt üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. “Bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı” ve “Bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerisi” boyutları değişime direnme üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

Bu araştırma sonuçlarının daha önce yapılan araştırma sonuçları ile tutarlı olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın literatüre katkısı, bilgi yönetimi ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve okul müdürlerinin bilgi yönetimi

becerilerinin okulların öğrenen örgüt olma özelliklerini yordadığını ortaya koymasdır.

5.2. ÖNERİLER

1. Bu araştırma sonucunda okul müdürlerinin bilgi yönetiminde öğrenme kültürü ve bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerilerinin daha gelişmiş olduğu ortaya konmakla birlikte, müdürlerin teknoloji kullanımı ve önderlik konusunda yetersiz kaldıkları görülmektedir. Bu anlamda müdürlerin bilgi yönetiminde teknolojiyi daha iyi kullanabilmesi için kurs almaları ve bilgi yönetiminde önderlik sağlayabilmeleri için diğer kurumlarda tecrübe edinmelerinin gerekli olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerini etkili kullanabilmeleri ve öğretmenlerinde işin içinde olmalarını sağlayabilmek için okulların gerekli teknolojik donanıma sahip hale getirilmesinin gerekli olduğu söylenebilir.

2. Öğretmenlerin genellikle müdürlerden daha olumsuz görüş bildirdikleri düşünülürse, kurumda müdürlerinden daha çok şey bekledikleri görülmektedir. Müdürlerinin eksikleri olduğunu düşünen öğretmenlere liderlik yapmak onların bilgilerini yönetip, öğrenen bir örgüt yaratabilmek güç olacaktır. Bu durumda, okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yoluyla bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt yaratabilme konusunda geliştirilmelerinin gerekli olduğu söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerini yetiştirme programlarına bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt dersleri konulabilir.

3. Öğretmenlerin müdürleri daha iyi anlamaları ve beraber daha iyi çalışabilmeleri için bilgi yönetimi ve öğrenen örgütün özellikleri ile ilgili hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim almaları gerektiği söylenebilir.

4. Okullarda yapılan faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi konusunda sıkıntı yaşandığı görülmektedir. Bu konuda öncelikle müdürlerin öğretmenleri değerlendirdiği gibi öğretmenlerinde müdürleri değerlendirebilmelerine olanak verilmelidir.

5. Müdürlerin okullarda göreve başlamadan önce değişik kuruluşlarda staj yapmaları daha faydalı olacaktır. Öğretmenlerin genellikle düşük düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin olumsuz yaklaşımlarının önüne geçebilmek açısından, aynı okulda çalışan öğretmenlerin farklı okullarda müdürlük yapmalarının gerekli olduğu görülmektedir.

Araştırmacılara İlişkin neriler

1. Bilgi yönetimi becerileri ve öğrenen örgüt özellikleri daha ayrıntılı bir şekilde analiz edilebilir. Kapsamlı lme araçları geliştirilerek ve kullanılarak bilgi yönetiminin öğrenen örgüt üzerindeki etkisi daha derinlemesine analiz edilebilir.

2. Bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişkinin yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Bu anlamda farklı kurumlarda da bu araştırma tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, N. (2007). *Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri; örgütsel iletişim Ağları*. Ege Akademik Bakış. 7(2): 543 -551.
- Ağır, A. (2005). Bilgi Yönetimi Sistemleri ve Eğitimde Bilgi Yönetimi Sistemi Uygulaması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. Türkiye.
- Akbaba-Altun, S. Gürer M.D. (2008). School administrators perception of their roles regarding information technology classrooms. *Eurasian Journal of Educational Research*, 33: 35 -54.
- Akkoç, H., (2008). Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar. Türkiye.
- Akolaş, D.A. (2004) Bilişim sistemleri ve bilişim teknolojisinin küreselleşme olgusu ve girişimcilik üzerine yansımaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12: 29 -43.
- Akgül, M.K. ve diğerleri. (2006). Bilgi yönetimi el kitabı çalışma grubu 4 2005–2006 dönemi çalışması. *Türkiye Bilişim Derneği Kamu-Bib Çalışma Grubu Kamu Bilişim Platformu VIII*. Ankara.
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Anameriç, H. (2005). *Bilgi merkezlerinin yönetiminde bilgi sistemlerinin rolü*. Bilgi Dünyası, 6(1): 15 -35.
- Arat, M. (1998). *21.Yüzyıl için yönetim: yönetimin temellerine derin bakışlar*. Data teknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve Sanayi A.Ş. İstanbul.

- Atak, M., Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. Ocak 2007 Cilt 3 Sayı 1: 63 -70.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi: Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. Hatiboğlu Yayınevi. İstanbul.
- Aydın, C. (2005). *Bilgi teknolojilerinin belge yönetimine etkisi ve elektronik belge yönetimi*. Bilgi Dünyası. 6(1): 89 -97.
- Balay, R., İpek, C., Demir, K., Titrek, O., Doğan, E., Elma, C. (2004). *Öğrenen örgütler*. Sandal Yayınları. Ankara.
- Barca, M. (2002). *Yeni ekonomide bilgi yönetiminin stratejik önemi*. I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı. İzmit. 10 -11 Mayıs.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.
- Barzilai, S., Zohar, A. (2008). Is information acquisition stil important in the information age? *Education Information Technology*, 13: 35 -53
- Bensghir, T. K. (1996). *Bilgi teknolojileri ve örgütsel değişim*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. Ankara.
- Bilgi Yönetimi Terimleri Sözlüğü (2005). Web: <http://www.rcbadoor.com/bilgiyonetimi.htm> adresinden 15.12.2009 tarihinde alınmıştır
- Bollinger, A., Smith R.D. (2001). Managing organizational knowledge asa strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1):8 -18.
- Braham, B. (1998). *Öğrenen bir örgüt yaratmak*. Rota Yayınları. Etkin Yönetim Dizisi. Mart.
- Brestrich, E.R. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Seba Yayınları. Ankara.

- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde örgüt geliştirme ve çatışmanın yönetimi*. Gazi Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yayını. Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı istatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*. Pegem Yayınları. İkinci Baskı. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi yönetimi*. Anı Yayınları. Ankara.
- Collis, B. (2005). *Knowledge sharing: Linking formal and informal learning*. Edit. Suliman Hawamdeh Knowledge Management.
- Cullen, J. (1999). *Socially constructed learning: A commentary on the cocept of the learning organization*.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. (3.baskı). Pegem Akademi Yayınları.
- Çınar, İ. Bilgi yönetiminde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri: Malatya Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Malatya. Türkiye.
- Davenport T., Prusak, L. (2000). *İş dünyasında bilgi yönetimi*. Çeviren: Günhan Günay. Rota Yayınları. İstanbul.
- Demir, K. (2004). *Öğrenen örgütlerden bilgi yönetimine* (R. Balay vd. öğrenen örgütler sandal yayınları. Ankara.
- Drucker, F. P. (2006). *Klasik Drucker*. Çeviren: Zülfü Dicleli. Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Drucker, P.F., (1999). *21yüzyıl için yönetim tartışmaları*. Çeviren: İrfan Bahçıvanlı, Gülenay Gorbon. İstanbul. Epsilon Yayınları. 1. Baskı.
- Dura, C. ve Atik, H. (2002). *Bilgi toplumu, bilgi ekonomisi ve Türkiye*”, 1. Baskı, Literatür Yayınları. No: 72. İstanbul.

- Erdil O., Kitapçı H. (2009). Bilgi yönetiminin işletme etkinliği ile ilişkisi: ampirik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1): 113 -128.
- Eren, E. (1989). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: İşletme Fakültesi.
- Erten, P. (2006). Okul yöneticilerinin bilgi yönetimini etkili kullanabilme becerileri (Elazığ ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ. Türkiye.
- Gandhi, S. (2004). Knowledge management and reference services. Science direct. *The Journal of Academic Librarianship*, 30(5): 368 -381. September.
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review* (Online) 72(4): 78 -86. Available: Lexis-Nexis Academic Universe. 1998, August 6.
- Gibson, R. (1997). *Geleceği yeniden düşünmek: iş yönetimi, rekabet, kontrol, liderlik, pazarlar ve Dünya*. Çeviren: Sinem Gül. Sabah Kitapları 46. İstanbul.
- Girgin, G. (2004). Psikolojik danışma ve rehberlik. *Editör: Alim KAYA, Anı Yayıncılık, Ankara*.
- Gonzalez, J.J. (2001). Merging organizational learning with learning- A task for the 21st century? *Journal Structural Learning and Intelligent Systems*, 14: 355 -370.
- Gregory, V.L. (2000). Knowledge management and building the learning organization. (K. Srikantaiah Michael Koenig Knowledge Management, *ASIS Monography Series*, Newjersey).
- Güçlü, N. ve Sotirofskı, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4): 351 -371. Güz.

- Güçlü, N. ve Türkoğlu, H. (2003). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (2): 137 -160.
- Güçlüol K. (1975). Milli eğitimimizde bir yenilik denemesi. *Tübitak V: Bilim Kongresi*, Ankara.
- Haag , S. Cummings M., Dawkins J. (1998). Management information systems for information age. *McGraw-Hill*, New York.
- Hansen, T.M., Nohria, N., Tierney, T. (2001). Bilgi yönetimi stratejiniz ne? Çeviren: Nurettin Elhüseyni. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. Örgütsel öğrenme*, Mess yayın no: 366. Kasım
- Hine, M.J., Goul, M. (1998). The design, development, and validation of a knowledge-based organizational learning support system. *Journal of Management Systems*, 15(2):119 -152.
- İnce, M. & Yeniçeri, Ö. (2005). *Bilgi yönetim stratejileri ve girişimcilik*. IQ Kültür Sanat Yayınları. İstanbul. Aralık.
- İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu* Tebliğler. (2000). Konya
- Kalkan, V.D. (2006). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kesişim ve ayrışma noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16): 22 -36 Bahar.
- Karakaya, M. (1994). *Muhasebe Bilgi Sistemi ve Bilgi Teknolojisi*. Ankara.
- Kaya, Y. K. (1984). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Estitüsü Yayınları, No:208, Ankara.
- Kaya, T. - Bensghir, (1996). *Bilgi teknolojileri ve örgütsel değişim*. TODAİ Yayın. No: 274. 1.Baskı. Ankara. s.14.
- Kevük, S. (2006). *Bilgi ekonomisi*. Journal of Yasar University. 1(4): 319 -350

- Kılıç, İ. (2007). Eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterlikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya. Türkiye.
- Kılıç, S. (2006). Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde. Türkiye.
- Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2002). *Bilginin üretimi*. Çeviren: Günhan Günay. Rota Yayınları. 1. Basım. Aralık. İstanbul.
- Kulkarni, U.R., Ravindran, S., Freze, R. (2007). A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3): 309 -347.
- Kurt, M., (2004). *Değişen dünyada Türkiye'nin önemi*. Uludağ Üniversitesi Kültür Sanat Kurulu Yayınları. Bursa.
- Kurt, M. ve Ağca, V. (2002). Bilgi toplumunda üretim faktörü olarak bilgi ve stratejik kullanımına ilişkin araştırma. 7 Ekim 2008 tarihinde http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=185.htm adresinden alınmıştır.
- Laudon, K., Laudon, J. (2000). *Management information systems: Organization and technology in the networked enterprise*. Prentice Hall.
- Liao, Z., Greenfield, P.F. (2000). The synergy of corporate R&D and competitive strategies: An exploratory study in australian high-technology companies. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 11. Spring.
- Mets, T., Torokoff, M. (2007). Patterns of learning organisation in estonian companies. *TRAMES*, 11(61/56): 2, 139–154.
- Muratoğlu, V. (2005). Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri (Tunceli İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ. Türkiye.

- Nonaka, I. (1999). Bilgi yaratan şirket. Çeviren: Gündüz Bulut. *Harvard Business Review: Bilgi Yönetimi*, MESS Yayınları. İstanbul.
- O'Dell, C., and Grayson, C., and Essaides, N. (2003). *Ne bildiğimizi bir bilseydik*. Çeviren: Günhan Günay. Dışbank Yayınları. 1. Baskı.
- Öğüt, A. (2001). Bilgi çağında yönetim. *Nobel Yayınları*, Yayın No: 321. 1. Baskı. Ankara.
- Özdemir, S. (2008). Bilimsel dergi iş süreçlerinin yönetimine web tabanlı çözüm: Gazi Üniversitesi, makale takip yazılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 6(2): 351 -363. Bahar.
- Özden, Y. (2008). *Eğitimde yeni değerler*. (7.Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Özden, Y., (1999). Okul yöneticilerinin öğrenme-öğretme sürecine ilişkin tutumları. *Millî Eğitim*. Kış. S. 141. s.37 -39.
- Özgen, H., Türk, M. (1996). Öğrenen örgüt sistemi ve bir öğrenen örgüt modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(2): 71 -83
- Öztemel, E., Arslankaya, S. (2004). Etkin bilgi yönetimi kriterleri. *Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi*, Gaziantep–Adana. 15 -18 Haziran.
- Paksoy, S. (1996). İşletmelerde bilgi gereksinimi ve yönetim bilişim sistemlerinin rolü, Yönetim. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi*. 25, 56 -64.
- Papatya, G., ve Papatya, N. (1997). Çokuluslu işletmecilikten küresel işletmeciliğe: yönetim, strateji, model ve yaklaşımlar. (Yayınlanmamış Ders Notları). Isparta.
- 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*
- Schultheis, R., Sumner, M., (1998). Management information systems: The manager's view. *McGraw-Hill*, New York.
- Segars, A.H., Hendricson A. R., (2000). Value, knowledge, and the human equation: Evolution of the information technology function in modern organizations. *Journal of Labor Research*, Summer Vol. 21.
- Shelton, K. (1997). *Sahte liderliğin ötesinde*. Çeviren: Ahmet ÜNVER. İstanbul. Rota.
- Senge, P.M. (2007). *Beşinci disiplin*. İngilizceden çeviren: Ayşegül İlideniz ve Ahmet Doğukan.Yapı Kredi Yayınları.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:732. Eskişehir.
- Taban, M. ve Kar, M. (2004). *Beşeri sermaye ve kalkınma, kalkınma ekonomisi seçme konular*. Ed. Sami Taban ve Muhsin Kar. Ekin Kitabevi. 279 - 301. Bursa.
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*. Saypa Yayınları. Ankara.
- Tecim, V., ve Gökşen, Y. (2009). Bilişim teknolojilerinin üniversitelerde etkin kullanımı üzerine bir çalışma. *Journal of Yasar University*, 4(14): 2237 -2256.
- Tekin, M., Güleş H.K., Burgess, T. (2000). *Değişen dünyada teknoloji yönetimi*. Damla Ofset. Konya.
- Tekin, M., ve Çicek, E. (2002). Bilgi çağında bilgi toplumu ve bilgi ekonomisi. 7 Ekim 2008 tarihinde <http://bilgitoplumu.blogspot.com/2006/10/bilgi-anda-bilgi-toplumu-ve-bilgi.html> adresinden alınmıştır.

- Tepeci, M. & Koçak, G.N., (2005). Ekiplerde öğrenme: Öğrenen örgütler olmanın anahtarı. *15 Eylül 2008 tarihinde*
<http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.220.pdf>
 adresinden alınmıştır.
- Tiwana, A. (2003). *Bilginin yönetimi*. Dışbank Yayınları. İstanbul.
- Turoff, R., (1998) An arranged marriage: Knowledge management and organizational development. *American Programmer*, 11(3): 30 -33 March.
- Türk Henkel Dergisi, (1997). Bilgi çağı ağlarını örüyor. *Türk Henkel Yayınları*, Mart. İstanbul.
- Türkmen, F. (2002). Eğitimin ekonomik ve sosyal faydaları ve Türkiye’de eğitim ekonomik büyüme ilişkisinin araştırılması. *DPT yayın* No:2655. Ankara.
- Türkoğlu, H. (2002). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin görüşleri. Ankara ili örneği. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans Tezi. Ankara.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. Alfa Basım Yayım Dağıtım. İstanbul. Ocak.
- Yozgat, U. (1998). *Yönetim bilişim sistemleri*. Beta Yayınevi. İstanbul.
- Yoffie, D.B. (1994). Strategic management in information technology. *Prentice Hall*, New Jersey.
- Yücel, İ. (2007). Öğrenen örgütler ve örgüt kültürü-bir uygulama. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum. Türkiye.
- Wilson, P. (2000). Managing for knowledge: Scitech educational. Broadstairs. Kent, UK. www.hunersencan.com/yonetim/orgutsel_ogrenme.doc
 adresinden 01.10.2008 tarihinde alınmıştır.
- Zwass, V. (1998). Foundation of information systems. *McGraw-Hill*, New York.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

GENEL AÇIKLAMA

Sayın Müdür ve Öğretmen,

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu çalışmada sizlerin konuya ilişkin görüş ve bilgilerinize ihtiyaç duyulmuş ve bu amaçla ilişikteki anket geliştirilmiştir.

Ankette, okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerine ne derece sahip olduklarını ortaya çıkarmayı amaçlayan ifadeler ve okullardaki öğrenen örgüt olma düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım düzeyinizi karşısındaki kutucuklara çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bu araştırma kapsamında kullanılacaktır. Eğer derseniz çalışmanın sonuçlarının özeti size gönderilecektir.

İstenilen bilgileri içtenlikle vermeniz araştırmadan doğru sonuçlar elde edilmesi bakımından çok büyük önem taşımaktadır.

Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim. Saygılarımla...

Cansu ŞAHİN

Adres:

Gazi Üniversitesi
E.B.Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD
Yüksek Lisans Öğrencisi

05386500784

cnsusahin0633@hotmail.com

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Görev Türü

Müdür

Öğretmen

()

()

2. Öğrenim Durumunuz

Lisansüstü
(Yüksek Lisans-Doktora)

Eğitim Enstitüsü

Fakülte

Yüksekokul

()

()

()

()

3. Mesleki Kıdeminiz

5 yıldan az

5- 10 yıl arası

11- 15 yıl arası

16- 20 yıl arası

21 yıl ve üzeri

()

()

()

()

()

4. Müdürlükteki Kıdeminiz

5 yıldan az

5-10 yıl arası

11-15 yıl arası

16-20 yıl arası

21 yıl ve üzeri

()

()

()

()

()

AÇIKLAMA: Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi ilgili rakamı daire içine alarak belirtiniz. Örnek: 5 OKUL YÖNETİCİSİNİN BİLGİ YÖNETİMİNİ KULLANABİLME BECERİSİ					
	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Okul müdürümüz, bilginin yaratılması, dokümantasyonu ve yenilenmesinden faydalanmasını bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Okul müdürümüz, elde ettiği bilgileri eski bilgileri ile bütünleştirme yeteneğine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Okul müdürümüz, bilgisini devamlı geliştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Okul müdürümüz, yönetim bilgisini ve kişisel deneyimlerini paylaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Okul müdürümüz, her türlü yayının yer aldığı iyi kataloglanmış bir kütüphane oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Okul müdürümüz, yönetim bilgisini ve deneyimlerini okul personeli ile paylaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Okul müdürümüz, eğitim-öğretim amaçlarını elde edebilecek ve destekleyecek şekilde bilgi yönetimini bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Okul müdürümüz, öğretmen ve öğrencileri takım çalışmasına yönlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Okul müdürümüz, okulun uygun yerlerine ilan tahtaları yerleştirilerek okulda yapılan etkinlikler ve gündemdeki haberler hakkında öğrenci ve öğretmenleri bilgilendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Okul müdürümüz, okulumuzun en iyi uygulamalarının (etkinliklerinin) yer aldığı veri tabanlarını (dosyalarını), etkili öğretme-öğrenme etkinlikleri ve stratejilerini düzenlemek için tutar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Okul müdürümüz, herkesin faydalanabileceği bir basılı yayın aboneliğini okula sağlamıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Okul müdürümüz, öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri dergi/internette takip etmelerini sağlayıcı imkânlar/ortamlar sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Okul müdürümüz, okulumuz çalışanlarının bilgisini ortaya çıkaracak ve bunlardan yararlanacak yöntemler belirleyerek öğrenmenin etkililiğini artırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Okul müdürümüz, okulda öğrenen örgüte dayalı bir yapı oluşturarak öğretmen-veli-öğrenci-müdür işbirliğini sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Okul müdürümüz, okulumuzda, bilgi merkezli kararlar, tartışmalar ve fikirlerin paylaşımı ile okulumuzun değişim ve gelişimini sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Okulumuzda öğrenci çıktılarını (okul içi denemeleri, bilgi yarışmaları, il içi deneme sınavları sonuçları vb.) dikkate alarak eğitimde daha sistematik, kuramsal ve uygulamalı bir öğrenme platformu oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Okulumuzda güven ve saygı en üst düzeydedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

18. Okul müdürümüz, okulumuza yeni gelen öğretmenlerin bilgilendirilmelerini sağlamak için ortam hazırlar. (Oryantasyon eğitimi).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Okul müdürümüz, öğretmenlerin ve öğrencilerin eleştirel düşünme yeteneğini geliştirmelerini sağlayıcı çalışmalarda bulunur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Okul müdürümüz, diğer okullarla rekabet etmeyi sağlamak için öğretmenlerin fikirlerine başvurarak çeşitli alt yapı araştırmalarını yapar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Okul müdürümüz, tüm bireylerin okul ve personeli hakkında ulaşmak istedikleri tüm bilgilerin yer aldığı bir bilgi ağı(okul web sayfası) haritası (şablonu) oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Okul müdürümüz, öğretmenlerin kendilerinde var olan bilginin farkında olmalarını sağlayarak bu bilgiye yenilerinin eklenmesini sağlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Okul müdürümüz, okulumuzda öğretmenlerin meslekleriyle ilgili haber ve bilgileri okulda tartışabilmeleri için fırsatlar sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Okul müdürümüz, okul dışı bilgi kaynaklarına (akademik çevreler, çeşitli eğitim kuruluşları vb.) ulaşmamızı sağlamak için bunlarla iletişim içindedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Okul müdürümüz, diğer okullarla rekabet etmeyi sağlamak için öğretmenlerin fikirlerine başvurarak çeşitli alt yapı araştırmalarını yapar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Okul müdürümüz, okulumuzda öğretmenlerimizin kafalarına takılan bir soru olduğunda öncelikle okul yöneticiüne sorabilmelerini sağlamak için ortam hazırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Okulumuzda öğrenciler arasındaki bireysel başarılar okul yönetimi tarafından desteklenir ve ödüllendirilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Okulumuzda öğretmenlerin bireysel başarıları okul yönetimi tarafından desteklenir ve ödüllendirilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Okul müdürümüz, çeşitli konferanslar ve seminerlere personelinin yönlendirerek bilginin elde edilmesi, dağıtımı ve paylaşımını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Okul müdürümüz, öğrenci, veli ve öğretmenlerden eğitim-öğretime ilişkin yapılan etkinlikler ile ilgili dönüt almaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Öğrenen Örgüt Özelliklerinin Belirlenmesi	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Okulunuzda;					
1.Öğretmenler öğrendiklerinden dolayı ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Öğretmenler açık ve samimi bir şekilde birbirlerine geribildirimde bulunabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Müdürler kendi fikirlerini ifade ettiklerinde diğerlerinin de fikirlerini sorar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.Müdürler karşılıklı güven sağlamak için zaman ayırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.Öğretmenler ve müdürler grup tartışması veya edinilen yeni bilgiler sonucunda fikirlerini değiştirebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.Çalışanlar okulun kendi önerileri doğrultusunda hareket edeceği konusunda emindir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.Müdür mevcut ve istenen performans arasındaki farkı ölçen sistemler kullanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.Tecrübelerden alınan dersleri tüm personeli ile paylaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.Eğitime harcanan zaman ve kaynakların sonuçlarını ölçer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.Kişilerin inisiyatif almalarını onaylar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.Görevin yapılması için gerekli olan kaynakların kullanılmasında kişilere yetki verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.Risk alması konusunda kişileri destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.Kişileri genel bir bakış açısıyla düşünmeye teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.Ortak hedeflere ulaşabilmek için diğer kurumlarla ortaklaşa çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.Problem çözerken kişileri kurumun tamamından fikir almaya teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.Okul müdürü sürekli öğrenme fırsatlarını araştırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.Okul müdürü kurum faaliyetlerinin kurumun değerleriyle uyumlu olmasını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK-2: İZİN FORMU

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : İstatistik Bölümü
SAYI : B.B.08.4.MEM.4.06.00.06-312/ 12200
KONU : Araştırma İzni
Cansu ŞAHİN

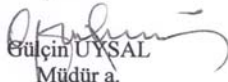
11./02/2010

GAZİ ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

- İlgi : a) MEB Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine
Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsünün 01/02/2010 tarih ve 691 sayılı yazısı.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Cansu ŞAHİN'in
"İlköğretim okulu müdürlerinin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt
olma düzeyleri arasındaki ilişki." konulu tez ile ilgili çalışma yapma isteği
Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne
bilgi verilmiştir.

Mühürlü anketler (4 sayfadan oluşan) ekte gönderilmiş olup, uygulama yapılacak
sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (CD/disket) Müdürlüğümüz
İstatistik Bölümüne gönderilmesini rica ederim.


Gülçin UYSAL
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :
Anket (4 sayfa)

İl Milli Eğitim Müdürlüğü-Beşevler
İstatistik Bölümü
istatistiki06@meb.gov.tr
Bilgi İçin : Nermin ÇELENK

Telex : 223 75 22---212 66 40-200
Fax: 223 75 22