

T. C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



ORTA ÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM TARZLARININ BİLGİ YÖNETİMLERİYLE İLİŞKİSİ


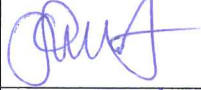
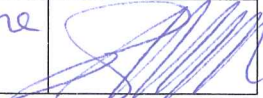
DERYA TAHTACI KOÇ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. DEMİRALİ YAŞAR ERGİN

EDİRNE 2013

T. C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DERYA TAHTACI KOÇ tarafından hazırlanan **ORTAÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM TARZLARININ BİLGİ YÖNETİMLERİYLE İLİŞKİSİ** Konulu **YÜKSEK LİSANS** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 12.-13. Maddeleri uyarınca **15.07.2013 Pazartesi** günü saat **10.00**'da yapılmış olup, tezin * *kabul edilmesine*..... **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Demirali Yaşar ERGİN (Danışman)	<i>kabul edilmesine</i>	
Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL	<i>Kabul edilmesine</i>	
Yrd. Doç. Dr. Zülfiye Gül Ercan	<i>kabul edilmesine</i>	

*Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10007650
Yazar Adı / Soyadı	DERYA TAHTACI KOÇ
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 29269609632
Telefon	5347361236
E-Posta	yeni-hayat8mart@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	ORTA ÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM TARZLARININ BİLGİ YÖNETİMLERİYLE İLİŞKİSİ
Tezin Tercümesi	THE RELATION OF THE MANAGEMENT STYLES OF THE SECONDARY SCHOOL MANAGERS WITH THE MANAGEMENT OF INFORMATION
Konu	Eğitim ve Öğretim
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	Eğitim Bilimleri Bölümü
Anabilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Eko. Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2013
Sayfa	130
Tez Danışmanları	YRD. DOÇ. DR. DEMİRALİ YAŞAR ERGİN 43915443890
Dizin Terimleri	Yönetim=Management ; Yöneticilik becerileri=Manegerial skills ; Bilgi yönetimi=Information management ; Liderlik modelleri=Leadership models
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	Yok

Yukarıda başlığı yazılı olan tezimin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

15.07.2013

İmza:..........

ÖZET

Tezin Adı: Orta Öğretim Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Bilgi Yönetimleriyle İlişkisi

Hazırlayan: Derya TAHTACI KOÇ

Bilgi toplumlarında bilgi yönetimi, kurumların devamlılığını, verimliliğini ve gelişimini en çok etkileyen unsurların başında gelmektedir. Bu nedenle bilgiyi yöneterek istenilen düzeyde gelişim ve değişme için her tür ve her kademedeki okul yöneticileri ve öğretmenlerin bilgiye ve bilginin yönetilmesi boyutlarına ilişkin algı ve tutumları son derece önem taşımaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin kendilerini bilgi yönetimi ve uygulama aşamalarını gerçekleştirecek şekilde yetiştirmeleri gerekmektedir.

Bu araştırma, orta öğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin yöneticilik tarzları ile bilgi yönetim becerileri ilişkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini 2012 – 2013 eğitim – öğretim yılında Kırklareli ili merkez orta öğretim okullarında çalışan 151 öğretmen ve 38 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Ergin (1996) ve Çınar (2002) tarafından geliştirilen iki ayrı ölçek ve araştırmacı tarafından öğretmen ve yöneticiler için ayrı ayrı geliştirilen 'Kişisel Bilgi Formu' kullanılmıştır.

Araştırmadaki bulgulara göre şu sonuçlar elde edilmiştir:

- 1) Ortaöğretim öğretmen ve yöneticilerinin algılarına göre ortaöğretim yöneticilerinin yönetim tarzları ile bilgi yönetim becerileri arasında ilişki vardır.
- 2) Yöneticilerin kendilerinin bilgi yönetim tutumlarını algılamaları, öğretmenlerin yöneticilerinin bilgi yönetim tutumlarını algılamalarına göre daha yüksektir.
- 3) Ortaöğretim yöneticilerinin Bilginin Elde Edilmesi alt boyutu lise türüne; Bilginin Elde Edilmesi, Paylaşılması, Toplanması alt boyutları, yönetici ve öğretmenlerin çalıştığı kurum türüne göre; Bilginin Kullanılması, Bilginin Depolanması ve Bilgi Yönetimi Toplam tutumlarını algılamaları yöneticilik süresi değişkenine göre farklılaşmakta; diğer değişkenlere göre farklılaşmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yöneticilik Tarzları, Liderlik Stilleri, Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Becerileri

ABSTRACT

Name of Thesis: The Relation of the Management Styles of the Secondary school Managers With the Management of Information

Prepared by: Derya TAHTACI KOÇ

The Information Management in the Information societies comes first in respect of effecting the sustainability, productivity and development of the corporates. That's why the perception and attitudes of the schoolmasters, managers, teachers and lecturers at every level towards the information and the management of information plays a very crucial role in the way of attaining the changes and development at a desired level by managing information. Managers and teachers should educate themselves in such a way to master the information management and the stages of implementation of IM.

This study aims at defining the relation between management styles of the schoolmasters who work in the secondary schools and their competencies in information management. The sample of survey includes 151 teachers and 38 schoolmasters who work in the secondary schools in the city center of Kırklareli during the Academic year of 2012-2013. In the survey, 2 separate scales developed by Ergin (1996) and Cinar (2002) and a "Personal Information Form" which was developed by the researcher separately for the teachers and the school masters were used as a means of data collection.

The following results have been obtained in accordance with the research findings:

- 1) According to the perception of the secondary school managers and teachers, there is a correlation between the management styles and information management competencies.
- 2) Perception of the information management attitudes of the managers own is higher compared to the perception of the teachers regarding information management attitudes of their managers.
- 3) Sub-dimension of acquisition of information by the secondary school managers differentiate according to the variables such as type of lycee; Acquisition,

Collection and dissemination of Information sub – dimensions according to the type institution for which the managers and teachers work; Total attitude perception regarding usage, storage and management of information differentiate according to the length of management; they do not differentiate according to the other variables.

Keywords: Management, Management Styles, Leadership Styles, Information Management, Information Management Skills

ÖNSÖZ

Çağımız bilgi toplumlarında bireyler kendilerini yenileyen ve geliştiren bireyler, kurumlar ise bilgiyi temel alan yönetim, sistem ve tekniklerini kullanabilen kurumlardır. Bilgi toplumlarında, bilgi iletişimi, teknolojik değişim ve gelişmeler eğitim kurumlarının da gelişim ve değişimini zorunlu kılmıştır. Hızlı bir şekilde ilerleyen bilgi temelli değişim, bilginin üretildiği yerler olan eğitim örgütleri içinde çok önemlidir. Bu bağlamda dünyanın diğer ucunda oluşan değişim ve yenilikler okulların yönetimine hemen uyarlanarak yararlanmaya çalışılmalıdır. Bunu sağlayacak olan yönetici ve öğretmenlerin kendilerini bilgi yönetimi ve uygulama aşamalarını gerçekleştirecek şekilde yetiştirmeleri gerekmektedir.

Okullarda bilgi yönetimi süreçlerini uygulamaya koyan ve personelin sürece aktif olarak katılımını sağlayan okul yöneticileridir. Yöneticilerin yönetim tarzları, bu sürecin ne kadar sağlıklı ve verimli olacağını belirleyen en önemli unsurdur. Hangi yönetici tarzının, bilginin toplanması, paylaşılması, depolanması ve kullanılması sürecini hangi yönde etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma ile ilgili literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

Bu gerçekten hareketle bu araştırma Kırklareli ili, orta öğretim okullarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzları ile bilgi yönetim becerileri arasında ilişkiyi belirlemek için yapılmıştır.

“Orta Öğretim Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Bilgi Yönetimleriyle İlişkisi” başlığını taşıyan bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümü oluşturan giriş bölümünde, araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturacak bilgiler verilerek problem durumu açıklandıktan sonra, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları ve sınırlılıkları açıklanmıştır.

İkinci bölümde yönetim ve yöneticilik tanımı, yöneticilik kuramları, yöneticilik tarzları ve okul yöneticiliğinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde bilgi kavramı, bilgi hiyerarşisi, bilgi türleri, bilgi yönetimi kavramı, bilgi yönetimi süreçleri, bilgi yönetimini etkileyen faktörler, eğitim kurumlarında bilgi yönetimi ve iletişimin bilgi yönetimi sürecindeki öneminden bahsedilmiştir.

Araştırma yönteminin ele alındığı dördüncü bölümde; evren, örneklem, verilerin toplanması ve analizi konuları açıklanmıştır.

Beşinci bölümde, araştırmanın bulguları sunulmuş ve tartışılarak yorumlanmıştır.

Altıncı ve son bölümde, araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ile birlikte literatürdeki benzer araştırmalardan elde edilen sonuçlar karşılaştırılmış ve bu sonuçlara göre geliştirilen öneriler, temel yargılar halinde belirtilmiştir.

Araştırmanın her aşamasında büyük katkısı bulunan, bilgi, görüş ve eleştirilerinden yararlandığım değerli hocam ve tez danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Demirali Yaşar ERGİN'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, yüksek lisans öğrenimim boyunca sayelerinde değerli bilgi ve deneyimler edindiğim Eğitim Bilimleri Bölümü'ndeki tüm hocalarıma; yüksek lisans eğitimimin her aşamasında yanımda olan, desteğini ve güvenini hiçbir zaman eksik etmeyen değerli eşime, kızıma ve aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Anketleri yanıtlayarak değerli zamanlarını ve görüşlerini benimle paylaşan ve bu çalışmanın ortaya çıkmasını sağlayan sevgili meslektaşlarıma ve okul yöneticilerine göstermiş oldukları anlayış ve yardımları için teşekkür ederim.

Derya TAHTACI KOÇ

Edirne- 2013

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	5
Önem	6
Sayıtlar	7
Sınırlılıklar	7
Tanımlar	7
YÖNETİCİLİK VE YÖNETİCİ TARZLARI	8
Yönetim ve Yöneticilik	8
Yöneticilik Kuramları	11
Özellikler Yaklaşımı	11
Davranışsal Yaklaşımlar	11
Iowa Üniversitesi Çalışmaları	12
Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	14
Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	14
Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli	15
McGregor'un X-Y Kuramı	17
Rennis Likert' in Sistem-4 Modeli	19
Durumsal Yaklaşımlar	20
Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	21
House'un Yol-Amaç Modeli	22
Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli.....	23
Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli	25
Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Dönemi Modeli.....	26
Yöneticilik Tarzları	28

Okul Yöneticiliği.....	31
BİLGİ YÖNETİMİ	34
Bilgi Kavramı	34
Bilgi Hiyerarşisi.....	35
Veri	35
Enformasyon	36
Bilgi	37
Hikmet	38
Bilgi Türleri	39
Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri.....	39
Kaynağına Göre Bilgi Türleri.....	40
Niteliğine Göre Bilgi Türleri	41
Bilginin Dönüşümü	42
Bilginin Dışsallaşması	42
Bilginin İçselleşmesi.....	43
Bilginin Birleşmesi.....	43
Bilginin Sosyalleşmesi	44
Bilgi Yönetimi Kavramı	45
Bilgi Yönetimi Süreçleri	48
Bilgi Yönetim Sürecini Etkileyen Faktörler	51
Eğitim Kurumlarında Bilgi Yönetimi.....	52
Eğitim Kurumlarında Bilgi Yönetimi İçin Süreç Yapıları	55
Eğitim Kurumlarında Bilgi Yönetiminin Boyutları	56
İletişim	57
YÖNTEM	61
Araştırmanın Modeli	61
Evren ve Örneklem	61
Veriler ve Toplanması	61
Kişisel Bilgi Formu.....	61
Öğretmen Anketi.....	61
Yönetici Anketi	62
Ergin-Yönetici Tarzları Ölçeği	62
Bilgi Yönetimi Ölçeği	62
Uygulama	63
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	63
BULGULAR VE YORUM	64
Örnekleme İlişkin Bulgular	64
Bilgi Yönetimi ve Yönetim Tarzı İlişkisi Bulguları	69

Bilgi Yönetimine İlişkin Karşılaştırma Bulguları	70
Yönetim Tarzına İlişkin Bulgular	86
SONUÇ VE ÖNERİLER	89
Sonuç	89
Öneriler.....	91
Araştırmaya Yönelik Öneriler	91
Araştırmacılar İçin Öneriler	91
KAYNAKÇA.....	93
EK A-1 ANKET (ÖĞRETMEN FORMU).....	101
EK A-2 ANKET (YÖNETİCİ FORMU)	102
EK B-1 YÖNETİCİ TARZLARI ÖLÇEĞİ (ÖĞRETMEN FORMU).....	104
EK B-2 YÖNETİCİ TARZLARI ÖLÇEĞİ (YÖNETİCİ FORMU).....	107
EK C-1 BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ (ÖĞRETMEN FORMU).....	110
EK C-2 BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ (YÖNETİCİ FORMU).....	113

TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa
Tablo 1.	Öğretmen ve Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	64
Tablo 2.	Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	64
Tablo 3.	Öğretmen ve Yöneticilerin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	65
Tablo 4.	Öğretmen ve Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Frekans Dağılımı... ..	65
Tablo 5.	Öğretmen ve Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	66
Tablo 6.	Öğretmen ve Yöneticilerin Çalıştığı Kurum Türü Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	66
Tablo 7.	Öğretmen ve Yöneticilerin Çalıştığı Lise Türü Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	67
Tablo 8.	Yöneticilerin Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	67
Tablo 9.	Yöneticilerin Ünvanı Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	68
Tablo 10.	Yöneticilerin Yönetimle İlgili Eğitim Alma Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	68
Tablo 11.	Yöneticilerin Bilgi Yönetimi İle İlgili Hizmetiçi Eğitim Alma Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	68
Tablo 12.	Yöneticilerin Çalıştığı Okulun Öğretmen Sayıları Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	69
Tablo 13.	Bilgi Yönetimi ve Yönetim Tarzı Korelasyon Katsayıları	70
Tablo 14.	Bilgi Yönetimi Genel Değerleri.....	70
Tablo 15.	Statü Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin t Testi Sonuçları	71
Tablo 16-A.	Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları	72
Tablo 16-B.	Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler	72
Tablo 16-B.	Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler (Devam)	73
Tablo 17.	Cinsiyet Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin t Testi Sonuçları	73

Tablo 18-A. Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları	74
Tablo 18-B. Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler	74
Tablo 18-B. Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler (Devam)	75
Tablo 19. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin t Testi Sonuçları	75
Tablo 20-A. Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları	76
Tablo 20-B. Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler	76
Tablo 20-B. Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler (Devam)	77
Tablo 21. Kurum Türü Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin t Testi Sonuçları	77
Tablo 22-A. Lise Türü Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları	78
Tablo 22-B. Lise Türü Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler	78
Tablo 22-B. Lise Türü Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler (Devam) ...	79
Tablo 22-C. Lise Türü Değişkenine Göre Bilginin Elde Edilmesi İçin LSD Analizi Sonuçları ...	79
Tablo 23-A. Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları	80
Tablo 23-B. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler	80
Tablo 23-B. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler (Devam)	81
Tablo 23-C. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Bilginin Kullanılması, Bilginin Depolanması ve Bilgi Yönetimi Toplam İçin LSD Analizi Sonuçları	82
Tablo 24-A. Yöneticilik Ünvanı Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları	82
Tablo 24-B. Yöneticilik Ünvanı Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler	83
Tablo 25-A. Yönetimle İlgili Eğitim Alma Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları	83
Tablo 25-B. Yönetimle İlgili Eğitim Alma Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler	84
Tablo 26. Bilgi Yönetimi ile İlgili Hizmetiçi Eğitim Alma Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin t Testi Sonuçları	84

Tablo 27-A. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları	85
Tablo 27-B. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler	85
Tablo 27-B. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler (Devam)	86
Tablo 28. Yönetim Tarzı Genel Değerleri	86
Tablo 29. Statü Değişkenine Göre Yönetici Tarzları İçin t Testi Sonuçları	87
Tablo 30. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Tarzları İçin t Testi Sonuçları	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Yönetim Biçimleri Ölçeği.....	16
Şekil 2. Rennis Likert' in Sistem-4 Model ve Özellikleri.....	19
Şekil 3: Bilgi Yönetiminin Bileşenleri	51
Şekil 4. Bilgi Yönetimi Uygulamalarında İletişimin Rolüne İlişkin Model	59

GİRİŞ

Problem

Teknolojilerin gelişmesiyle iletişimin ve işbirliğinin son derece kolaylaştığı günümüz bilgi çağında, bilginin önemi ve gücünden dolayı, bilgi üretme ve bilgiyi yönetme ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi çağında, önem kazanan bilgi ve bilgi üretimi olmuştur. Çünkü çağdaş örgütlerde ihtiyaç duyulan bilgi miktarı gün geçtikçe artmaktadır. Günümüzün ekonomik, sosyal, politik örgütlerinin daha karmaşık yapıya bürünmeleri, bunların yönetimi ve denetiminde de daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır (Taşkın vd., 2001: 16). Kurumların kendi bilgilerinden maksimum derecede faydalanmaları ise etkin bir bilgi yönetimi sistemi ile mümkün olur.

Bilgi yönetimi, kısaca önemli bilgilerin organize edilmesini ve nerede, ne zaman ihtiyaç duyulursa elde edilebilmesini amaçlamaktadır (Maglitta, 1996).

Bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması bilgi yönetiminin bileşenleridir. Bilgi yönetimi bileşenleri bir döngü biçimindedir. Bu bileşenlerde yöneticinin başarı derecesi onun yeterliliğinin de derecesidir (Çınar, 2004: 2).

Yeni bilgi, örtük ve açık bilgi arasındaki karşılıklı etkileşim ve sinerjik ilişki (toplumsallaştırma, anlama/kavrama, tümleştirme ve seslendirme) yoluyla dört basamaklı bir süreçte üretilir (Dağlı ve Uzunboylu, 2009: 70).

Bilginin paylaşılması, organizasyonlarda önemli bir konuda bilginin ihtiyaç duyulan ve uygulandığı yerlere ulaştırılmasıdır. Bilginin örgütsel seviyede kullanılmadan önce örgüt içinde dağıtılmasına paylaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Akt: Akgün ve Keskin, 2003: 183).

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve transfer edilmesi gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Bir başka ifade ile bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür (Aktan ve Vural, 2005; Akt: Kılıç, 2007: 40). Kullanılan bilgi, kendini yeniden üretebilen bilgidir.

Örgütler öğrendiklerini, ürettiği bilgileri tekrar kullanmak ya da yeniden bilgi üretiminin girdisi olarak kullanmak için saklarlar. Bilgi, arşivlerde, internette ya da bilgisayarlarda dosyalanarak saklanır (Çınar, 2004: 4).

Etkin bir bilgi yönetimi süreci, kurumların bilgi kullanım hızını artırır, maliyeti düşürür ve hem kurum çalışanlarına hem de kurumun hizmet verdiği kitleye ihtiyaç duyulan bilgi ve hizmeti sağlar.

Günümüz iş çevresinin en önemli özelliklerinden biri gerek örgüt içinde gerekse örgüt çevresinde yaşanan sürekli değişimdir. Böyle bir çevrede firmaların başarısı sermaye, büyüklük, rekabet avantajları gibi faktörlerden çok bilginin elde edilmesine ve bu bilginin örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasına bağlıdır (Lei ve diğerleri, 1996). Bu ise etkin bir bilgi yönetimini akla getirmektedir.

Bilgi yönetiminin işlerlik kazanabilmesi için öncelikle bilgi yönetiminin var olabileceği, gelişebileceği bir ortamın sağlanması gerekir. Bilgi yönetimine yönelik bu alt yapıyı oluşturan başlıca unsurlar örgüt yapısı ve örgüt kültürüdür. Örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanması için örgütün bilgiyi elde edip örgüt içinde yayılımını sağlayacak yapıya ve kültüre sahip olması gerekmektedir (Gold ve diğerleri, 2001).

Bilgi yönetimi, bir işletmede hemen tüm çalışanların katıldığı bir örgütsel aktivitedir. Bu nedenle, bilgi yönetimi, öğrenmeyi, bilgi paylaşmanın ve bilgi teknolojilerini kullanmayı cesaretlendiren bir kurumsal kültüre gereksinim duyar. Bu anlamda, öğrenen organizasyon kavramı ile bilgi yönetimi arasında önemli bir bağlantı vardır (Eren, 2004: 205).

Örgütsel kültür, bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli ögedir. Örgütsel kültür bir işletmedeki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanır. İşletmede çalışanların etkileşimde bulunabilmesi için güvenilir varsayımlar ortaya koyara. İç ilişkileri standart hale getirme işlevi görür. Bu nedenle, işletmelerde bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için kültürü şekillendirme önem arz etmektedir. Bireyler arasındaki etkileşim, yenilik sürecinde gerekli olmaktadır. Bireyler ve gruplar arasındaki diyalog, sık sık yeni fikirlerin yaratılmasının temel kaynağı olabilir. Farklı perspektiflerin çeşitli bölümlerdeki çalışanlar tarafından paylaşılması için işgören etkileşimi, hem biçimsel hem biçimsel olmayan tarzda teşvik edilmelidir. Bu etkileşim ve işbirliği, hem bireylerin kendi aralarında bilgilerini paylaşımlarını ve denetim altına almalarını hem de bireysel düzeyden örgütsel düzeye transformasyonu sağlar. Ayrıca

işgörenlerin sorunların çözümünü kolaylaştırmaya yönelik bilgiyi yaratması, sahip oldukları bilgiyi organize etmesi ve paylaşımları için şebekeler kurulmalıdır. Öte yandan, kültürün önemli bir bileşeni olan işletme vizyonunu ve değer sistemleriyle ilgili ifadeler, bilgi yönetimi süreçlerini teşvik eden öğelerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmalıdır (Eren, 2004: 208).

Bilgi yönetiminin daha iyi anlaşılması ve bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliğinin artırılması için, konunun hem yönetsel hem de teknik boyutları ile ele alınması ve bunun için farklı eğitim ve becerilere sahip kişilerin bir araya gelmeleri bilgi yönetiminin etkinliğini artıracaktır. Örgütün yapısı, kültürü, kullandığı teknolojiler, insan kaynağı, yönetsel süreçler ve bilgi işleme süreci ancak birlikte incelenip birbirleriyle uyumlaştırıldığında istenilen "değer"i yaratabileceklerdir.

Örgütsel öğrenmenin amacı, örgütün ortaya çıkan değişimler ve rekabet karşısında direncini arttırmasını sağlamak, değişimlerin ortaya çıkardığı yeniliklerin beraberinde getirdiği çeşitli bilgilerin farklı yollarla elde edilmesini ve elde edilen bu bilgilerin etkinliklerde kullanılmasını sağlamaktır. Ayrıca örgütün değişimlere uyumunu kolaylaştırarak örgütsel değişimi gerçekleştirme de örgütsel öğrenmenin diğer bir amacı olarak kendisini göstermektedir. Bu amaç aynı zamanda örgütlerde bilgi yönetimi uygulamasının da bir gereğidir; çünkü bilgi yönetimi uygulamasında bilginin örgütsel faaliyetlerde maksimum oranda etkin kılınması temel hedeftir. Sonuç olarak bilgi yönetiminin en temel görevlerinden biri de, çalışanların tüm öğrenme eylemlerini yürütebileceği, bilgi ve düşüncelerini, çalışma arkadaşları, müşteriler ve diğer insanlarla paylaşabileceği sağlıklı ve sürdürülebilir bir öğrenme ortamı yaratmaktır. Bu sayede ortak işgücü ve paylaşılan bilgi, ortak akıl gücüne dönüştürülebilir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının ilk olarak ne öğrenmeleri gerektiğini bilmeleri sonra da ne öğreneceklerini saptamaları ve son olarak da öğrendiklerini diğer çalışanlarla paylaşma gereksinimi hissetmeleri gerçekleştiği takdirde, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi etkinlikleriyle örgütün yapısı ve işleyişi, öğrenen bir örgüt niteliği kazanmış olacaktır (Yılmaz, 2011: 229).

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi, birbirine paralel iki kavramdır. Örgütsel öğrenme, bilginin durumundaki değişimi ifade eder. Bilgi; elde edilir, yayılır, üzerinde çalışılarak rafine edilir ve uygulanır. Bilgi yönetimi, farklı kaynaklı bilgiyi elde etme ve ortak anlayışı paylaşma yeteneğidir. Örgütsel bilgi, deneyim, beceri ve kişisel kapasite formunda bireylerde; ayrıca belgeler, kayıtlar, kurallar, düzenlemeler aracılığıyla örgütte biriktirilir (Catherine, 2003; Akt: Güçlü ve Sotirofski, 2006: 364).

Örgütsel öğrenme süreci; bilginin kazanılması, bilginin yayılması, bilgiyi çözümlenme ve örgütsel hafızanın oluşturulması sürecinden geçerek oluşur. Bu süreci; yapı, çevre ve teknoloji destekler (Yavuz, 2002). Öğrenilenler; bilgi, beceri, davranış, tutum, norm, kurallar, ilkeler, belgeler, sözlü aktarımlar, arşiv ve benzeri araçlarla örgüt hafızasına işlenir. Öğrenilenler, başka alanlara ve diğer çalışanlara aktarılır (Yazıcı, 2001: 21).

Bilgi yönetiminin işlerlik kazanabileceği örgüt kültürü, örgüt yöneticisinin yönetim tarzı ile de etkileşim içindedir. Yapılan araştırmalar yönetici tarzının örgüt kültürü ile karşılıklı bir etkileşim içinde olduğunu ortaya koymuştur.

Yönetici-örgüt kültürü ilişkisi tek yönlü olmayıp, iki yönlüdür. Yöneticilik ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, örgüt kültürü yöneticinin davranışlarını ve sergilenen yönetim tarzını etkilerken, aynı zamanda yöneticinin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki yaratır (House vd., 2002; Akt: Bakan, 2008: 2).

Yönetim, birbiriyle iç içe geçmiş süreçler toplamıdır. Örgütsel amaçlara etkili olarak ulaşmak isteyen bir yönetici, yönetim süreçlerinde başarılı olmak zorundadır. Bu başarı, yöneticilerin bilgi gereksinimlerinin karşılanma derecelerine bağlıdır. Çünkü her yönetim süreci karar almayı içerir ve karar süreci amaca uygun, doğru, tam, yeni, güvenilir, zamanında, doğru kanaldan, yeterli, anlaşılır ve uygun maliyetteki bilgi ile desteklenmelidir (Dağlı ve Uzunboylu, 2007: 68).

Yönetim, herhangi bir örgütü, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun bir şekilde yaşatma, örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme, kontrol etme ve geliştirmedir (Taymaz, 1995: 15).

Yöneticilik ise, yönetim tanımında belirtilen görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesidir. Bir başka deyişle, yöneticilik, ancak eğitimle, deneyimle, kendini yetiştirmekle ve devamlı kendini yenilemekle elde edilebilecek bir olgudur.

Yönetim stili, yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan, yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır (Başaran, 1992: 79).

Yönetici stilleri hakkında pek çok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmaların bazı ortak yanları olsa bile farklı pek çok sınıflandırma literatür de yer almaktadır.

Başaran (1992: 81–88), yönetici tarzlarını otokratik, koruyucu, destekleyici, işbirlikçi ve başıboş yönetim stili olarak sınıflandırmaktadır.

Özgür (2011: 217-219) yönetici tarzlarını geleneksel yönetici ve lider yönetici olarak ikiye ayırır. Geleneksel yöneticiler otoriter, demokratik ve insancıl; lider yöneticiler de otokratik, demokratik, bürokratik, karizmatik, durumsal, etkileşimci, organizasyonel, müteşebbis ve doğal lider gibi birçok türe ayırabilmektedir.

Likert ise yöneticilik tarzlarını otoriter- çıkarıcı, iyiliksever- otoriter, danışabilen-demokratik, katılımcı- demokratik olmak üzere dört temel başlıkta toplamıştır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 33).

Yurdakul (2007: 10-11) yöneticilik tarzlarını, otokratik, demokratik, tam serbestlik sağlayan şeklinde üç başlıkta incelemiştir.

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 (Erten, 2006: 3).

Bilgi yönetiminin alt boyutlarındaki yöneticinin başarı derecesi onun yeterliliğinin de derecesidir. Bu araştırmada, yönetici tarzlarının bilgi yönetimlerini nasıl etkilediği, hangi yönetici tarzının bilgiyi daha iyi yönettiği saptanmaya çalışılmıştır.

Amaç

Araştırmanın genel amacı; orta öğretim yöneticilerinin yönetim tarzlarının bilgi yönetimlerine etkilerini saptamaktır.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde, şu sorulara yanıt aranmaya çalışılacaktır:

- a) Orta öğretim yöneticilerinin yönetim tarzları ile bilgi yönetim becerileri arasında ilişki var mıdır?
- b) Orta öğretim yöneticilerinin bilgi yönetim becerilerinin algılanması yönetici ve öğretmenlere göre farklılık göstermekte midir?
- c) Orta öğretim yöneticilerinin bilgi yönetim becerileri, yönetici ve öğretmenlerin

- 1) Cinsiyetlerine,
- 2) Çalıştığı lise türüne,
- 3) Yaşlarına,
- 4) Çalışma yıllarına,
- 5) Eğitim düzeylerine,
- 6) Branşına,
- 7) Öğretmenlerin çalıştığı lise türüne göre farklılık göstermekte midir?

d) Orta öğretim yöneticilerinin bilgi yönetim becerileri, yöneticilerin

- 1) Hizmetiçi eğitim alıp almamalarına,
- 2) Yöneticilik süresine,
- 3) Yöneticilik statüsüne,
- 4) Yöneticilik ile ilgili eğitim alıp almamasına,
- 5) Okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?

Önem

Bu araştırmanın;

- 1) Orta öğretim yöneticilerinin yönetim tarzlarının bilgi yönetimlerine nasıl etkide bulunabileceklerinin anlaşılmasına,
- 2) Orta öğretim yöneticilerinin yönetim tarzlarını tanıyıp bilgi yönetiminde kendilerini geliştirebilmelerine,
- 3) MEB'in yönetici tarzlarının iyileştirilmesine yönelik orta öğretim yöneticilerine hizmetiçi eğitimler düzenleyebilmesine,
- 4) MEB' in bilgi yönetimi alanında eğitilmeleri için orta öğretim yöneticilerine hizmetiçi eğitimler düzenleyebilmesine,
- 5) Bilgi yönetiminin iyileşebilmesi için örgüt iklimi ve örgüt kültürü etkenlerinin daha iyi kullanma yollarına gidilebilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Sayıtlılar

- 1) Ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.
- 2) Araştırma örnekleme evreni temsil edicidir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 1) 2011-2012 öğretim yılı ile,
- 2) Kırklareli ili ile,
- 3) Orta öğretim yöneticileri ve öğretmenleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bilgi Yönetimi: verileri, kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri, toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanda, doğru kişilerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlayabilme sürecidir..

Yönetici Tarzı: yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan, yöneticiye özgü yönetsel davranış şekilleridir.

YÖNETİCİLİK VE YÖNETİCİ TARZLARI

Yönetim ve Yöneticilik

Yönetim insanların var olduğu her yer ve zamanda var olmuştur. İnsanın varlığını sürdürmesi doğayla mücadele etmesi ve doğaya hakim olmasına bağlıdır. Doğaya hakim olma düşüncesi insanları bir arada tutmuş ve topluluk olarak yaşatmıştır. Belirli bir amaca ulaşma çabası olan insan topluluğunun olduğu her yerde de 'yönetim' söz konusu olmuştur.

Yönetim, herhangi bir örgütü, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun bir şekilde yaşatma, örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme, kontrol etme ve geliştirmedir (Taymaz, 1995: 15).

Yönetim birden fazla kişinin olduğu durumlarda vardır. Bu nedenle bir grup sürecidir ve sosyal niteliktedir. Yönetim sürecinde; bireyleri amaçlara yöneltme, aralarında işbirliğini sağlama, faaliyetleri koordine ve kontrol etme fonksiyonlarını yerine getirecek olan kişi yöneticidir (Eren, 2006; Akt: Aldan, 2009: 9).

Yönetimde, insanları etkilemede formal/biçimsel gücüne güvenme ve gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alma vardır. Yönetimde mevcut düzene bağlılık, itaat, plana aşırı bağlılık, belirlenmiş amaçlara hizmet ve kontrole vurgu vardır.

Yönetim ve yöneticiliğin bazı özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Hersey ve Blanchard, 1982; Akt: Başaran, 1992: 97):

- Yönetim, belli amaçları gerçekleştiren örgütlere özgü olduğu için dar bir kavramdır.
- Yönetim, iş görenlerin psikolojik gerçek sınırları içinde uyarlılığını (compliance) sağlamaya yöneliktir.
- Yönetim, makam sahibinin elde ettiği kayraları ve hakları kullanmasıdır.

- Yönetim, saptanmış amaçları gerçekleştirmek için iş görenlere biçimsel görevleri yaptırmaya çalışır.
- Yönetim, üst yöneticinin ve onu izlemek zorunda olan yöneticilerin yönetim biçimine göre nitelik kazanır.
- Yönetim, iş görenlere çoğunlukla, tekdüze alışılmış etkiyi gerektirir.
- Yönetimin sürdürülebilmesi için başarılı olmak yeterlidir.

Yöneticilik, yönetim tanımında belirtilen görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesidir. Yönetim için yapılan tanımlamalar dikkate alındığında yöneticiliğin ancak eğitimle, deneyimle, kendini yetiştirmekle ve devamlı kendini yenilemekle elde edilebilecek bir olgu olduğu görülmektedir. Aşağıda yönetici ve yöneticiliğe dair yapılan tanımlamalar ve bazı özelliklere yer verilmiştir.

Yönetici, bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Bir başka deyimle yönetici üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir (Tortop, 1999: 127–128).

Yönetici, elindeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak mümkün olan en yüksek üretimi sağlamaya çalışması gereken insandır ve amacını gerçekleştirme sürecinde kuralları uygular, kurallar koyar, kurallara uyar, emir alır ve emir verir (Özgür, 2011: 217).

Bennis ve Nanus yöneticiliği başkalarına iş yaptırabilme, başkaları ile beraber iş başarmak ve amaçlara ulaşmak şeklinde ifade etmektedir. Yine Bennis ve Nanus'a göre yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara göre astlarının davranışlarına rehberlik eden, onların davranışlarını güdüleyen ve astların görevlerini yerine getirirken karşılaşılabilecekleri sorunları anlamak için çaba harcayan önder kişi şeklinde tanımlamaktadır (Bennis, 1985; Akt: Güven, 2007: 8).

Yöneticilerin içerisinde buldukları örgüt yönetiminde, kendilerine tanınan yetki ve sorumluluklar çerçevesinde, kurumun çalışmalarını idare ederek kurumsal amaçları yerine getirme çabasına yöneticilik denir.

Yöneticilik, örgütün toplumun istediği bir hizmet ya da ürünü üretme amacıyla beşeri, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir. Yöneticinin bu işlevi yerine getirebilmesi için, bir yönetsel makama ve bu makamın gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekir (Sağlam, 2008: 69). Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı hak ve yetkiyi kullanır ve gücünü sahip olduğu makamdan

alır. Yönetici örgütün biçimsel hiyerarşik yapısı içinde yer alırken, lider doğal yapıyı temsil etmekte ve onun içinde yer almaktadır.

Yönetici hem yönettiği gruba hem de kendisini yönetici yapanlara karşı sorumludur. Yöneticiden planlama, örgütlenme ve kurumun politika işlevlerini yerine getirmesi beklenir. Yöneticide arzu edilen sonuca ulaşmak için, örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışır.

Yöneticiliğin birçok tanımı yapılmaktadır ve yapılmaya da devam edecektir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır.

Kurumun performansını etkileyen iç ve dış faktörlerin oluşturduğu engellerin aşılması konusunda yöneticilerin dinamizmi, verimliliği ve etkililiği belirleyici unsurdur. Yönetici, yönettiği birimin görevlerinin yerine getirilmesinden ve amaçlarının gerçekleştirilmesinden sorumludur. Bunu sağlamak için yöneticinin “ne yapması” ve “nasıl yapmaması” gerektiği yöneticiliğin temel sorusudur. Yöneticinin ne yapması gerektiği genel olarak özel sektörde usullerle, kamuda da mevzuatla belirlenmiştir, nasıl yapması gerektiği ise açık değildir (Özgür, 2011: 217). Yöneticiliğin nasıl yapılması gerektiğini, yöneticinin uyguladığı yönetim tarzı belirler.

Yönetimde başarı, her şeyden önce personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Çünkü yönetici mahiyetinde çalışan insanları (personeli) etkili ve verimli bir şekilde çalıştırarak sonuca ulaşan ve başarılı olan kişidir. Yönetimde başarının temel unsuru iyi bir yönetim tarzı sergileyerek örgüt ve çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Yiğit ve Tengilimoğlu, 2005: 377).

Yöneticiliklerin düşünce ve eylem biçimleri şöyle özetlenebilir (Erçetin, 2000: 12–13):

- Kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler.
- İşlerini insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler.
- Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.
- Konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar.
- Var olanı koruma güdöleri, riske girme arzularına ket vurur.

- Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
- Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar.
- Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

Yöneticilik Kuramları

Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımına temel oluşturan düşüncelerin başında yöneticilerin kişisel özelliklerinin tanımlanması gelmektedir. Yöneticilerin, izleyicilerden farklı kılınan bir takım özelliklere sahip olduklarını varsayan bu yaklaşım, büyük ölçüde 'Büyük İnsan' (Great Man) kavramından esinlenmiş ve Birinci Dünya Savaşı esnasında subaylar için duyulan bir gereksinim sonucu ortaya çıkmıştır (Razian, 1991: 2).

Yönetici özelliklerini; zeka, değerler, fiziksel görünüm ve iş ile ilgili özellikler boyutlarından ele alan araştırmacılar, söz konusu özellikler ile yönetici başarısı arasında bir ilişki bulamamışlardır. Çünkü özellik ya da özellikler yöneticiliğin durumuna bağlıdır ve her örgütte bu özellikler uygulanmayabilir. Bir başka deyişle, bahsedilen özellikler yöneticide bulunabilir ancak o özelliğin kullanılması için uygun bir ortam ile karşılaşılması gerekir (Çoban, 1999: 69).

Bu yaklaşımın yöneticiliği açıklamada yetersiz kalmasında yukarıda açıklanan nedenlerden başka; her araştırmacının farklı kişisel özellikleri başarılı yöneticiliğin karakteristikleri olarak incelemesi ve özelliklerin tam olarak ölçülememesi gibi nedenler de önemli rol oynamıştır (Yazgan, 2007: 72).

Özellikler yaklaşımı açıklanan eksik yönlerine ve yapılan eleştirilere rağmen yöneticilikle ilgili kişisel özelliklerin önemli olduğunu vurgulayan pek çok çalışmanın yapılmasına öncülük etmiştir.

Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımının yöneticilik sürecinin açıklamada yetersiz kalması araştırmacıları yöneticilerin yöneticilik sürecinde sergiledikleri davranışları incelemeye

yönelmiştir. Böylece yöneticilik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşım geliştirilmeye çalışılmıştır.

Buradan hareketle 1950'lerin sonlarında yöneticiliğin bir ilişki, kişiler arası bir etkileşim olarak gören fikirler ağırlık kazanmıştır. Bu fikirlerin ortaya çıkmasının asıl sebeplerinin başında özellikler yaklaşımının hayal kırıklığına yaratması ve 2. Dünya Savaşı'nın uygulamalı davranış bilimlerinin ilerlemesine yaptığı katkılar yatmaktadır (Bozbey, 1997: 35).

Yöneticilik, yöneticilerin ne yaptığı ne tür davranışlarda bulunduğu noktasından hareketle açıklanmaya çalışılmakta ve yöneticiliği en iyi açıklayan değişkenin davranış biçimleri olduğu savunulmaktadır. Yöneticiliği bireye özgü bir özellik olarak değil, daha çok yöneticinin grubun diğer üyeleri ile sürdürdüğü ilişkilerden gelen bir davranış biçimi olarak görmektedir. Dolayısıyla yönetici ait olduğu, içinde bulunduğu gruptan bağımsız değildir ve grup ilişkileri içinde değerlendirilmelidir (Yazgan, 2007: 19-20)

Yönetici davranışlarına ilişkin araştırmaların çoğunda, genel olarak belirlenebilmiş iki tür yöneticilik tarzından söz edilmektedir. Bunlardan ilki göreve yönelik yöneticilik, ikincisi ise kişiye yönelik yöneticiliktir.

Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde çeşitli araştırma ve çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan sonra çeşitli yöneticilik tarzları belirlenmiştir. Şimdi bu çalışmalardan önemli olanlar ele alınacaktır.

Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Yöneticilik davranışları üzerine yapılan birçok çalışmada, yöneticilerin kurum üyelerini karar verme sürecine ne ölçüde kattığı konusunda olmuştur. Bu çalışmalardan birisi de 1930'lu yılların sonlarına doğru Kurt Lewin'in yönetiminde Ronald Lippett ve Ralph K. White' den oluşan bir grup araştırmacının Iowa Üniversitesinde liderlik üzerine yaptıkları çalışmalarıdır.

Lewin, grup dinamiklerinin babası ve bu konuda en önemli teorisyenlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada, liderlik davranışlarının mukayese edilebilir olması için; 11 yaşındaki çocuklardan oluşturulan dört ayrı grupta yer alanların zekâ, fiziki durum, sosyo-ekonomik statü ve kişilik karakteristikleri bakımından benzer olmasına dikkat edilmiştir. Üç yetişkin şahıs da otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik rollerini birbirini izleyecek şekilde ve her yetişkin şahsın söz konusu liderlik

tarzlarının hepsini tecrübe edebileceği biçimde oynamışlardır. Bu şekilde her grup her bir liderle altı hafta boyunca beraber olmuş ve her liderlik tarzını değişik bir liderle tecrübe etmişlerdir (Bozbey, 1997: 36).

Çocuk gruplarına bir maske yapma işi verilmiş ve sabunla oynamaları sağlanmıştır. Faaliyetin çeşitli gruplar arasında sabit kalmasının sağlanması için, öncelikle serbest bırakıcı ve demokratik liderlikle yönetilen grupların bir faaliyet şeklini seçmeleri ve daha sonra bu faaliyetin otoriter liderliğe tabi olan çocuk grubuna empoze edilmesi yoluna gidilmiştir. Yapılan bu çalışmadaki yönetim tarzlarını şu davranışlar ifade etmektedir (Yazgan, 2007: 21)

Otoriter Yönetici: Bürokratik toplumlarda yetişip, bu eğitimi ve nosyonu alan insanlar için uygun bir tarzdır. Yöneticiler, izleyicilerin veya astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları için, iş tatminsizliği maksimum, örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir. Otokratik yönetici davranış biçiminde yetki, merkezde toplanmıştır (Güven, 2007: 26). Ceza ve ödül vereceği zaman kendi gözlemlerine göre değerlendirmiş, grup bireyleriyle ilişki kurmuş ve arkadaş olmaya çalışmıştır (Yazgan, 2007: 21). Burada yönetici grubu yönlendirmiş, onlara yapacakları işleri söylemiş ve katılımcılığa fazla müsaade etmemiştir.

Demokratik Yönetici: Demokratik yöneticiler, sahip oldukları otoritelerini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Dolayısıyla, daha etkin karar alabilme imkanı ortaya çıkmaktadır. İzleyiciler, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir. Demokratik anlayışta, karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilir. Demokratik yöneticiler, yetki dağıtımını, paylaşımını ve görev dağılımını teşvik ederler. Daha çok kişisel güçler (uzmanlık gücü, karizmatik güç) ön plandadır. İzleyiciler, kendilerini örgüte karşı sorumlu görürler ve örgüte karşı pozitif duygular beslerler. Yönetici başlarında olmasa da sistem çalışır ve düzenli bir şekilde işler (Güner, 2002: 17). Yönetici almış olduğu kararlara destek vermiş ve yön vermeye çalışır. Ceza ve ödül vereceği zaman kendi gözlemlerinden çok tarafsız karar vermeye çalışır ve grubun bir üyesiymiş gibi davranmaya gayret eder.

Serbest Bırakıcı Yönetici: Serbest bırakıcı yönetim biçimi aslında bir yönetsel davranış kuramı değildir; ama bazı örgütlerin başıboş bırakıldığı gözlenebilmektedir. Başıboş yönetim, örgütün yetke yapısında en üst makamda oturan kişinin yasal, makam, uzmanlık ve kişilik yetkelerini kullanmamasından ortaya çıkar (Sağlam, 2008:

158). Yönetici grubu kararlarında ve davranışlarında tamamen serbest bırakır, onları hiçbir şekilde yönlendirmez ve yöneticiliğini onlara empoze etmeye çalışmaz.

Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesine bağlı İş Araştırmaları Bürosu değişik örgütlerde yönetici davranışları ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Bu araştırmaların amacı; işgörenlerin tatmininde ve performansında etkili olan yönetici davranışlarını belirleyerek, en iyi davranış tarzını ortaya çıkarmak olmuştur (Kenjaiym, 2003: 10).

Araştırmacılara göre yöneticilik davranışının iki önemli boyutu vardır (Fidan ve Dinçer, 1996: 340):

Anlayışlı (İlişkiye yönelik) yönetici: Yönetici ile astlar arasında karşılıklı güven ve saygı ile yöneticinin astlarının duygu ve düşüncelerini anlama derecesi. Bu yöneticilik tarzında, iletişim kanalları açık ve çok yönlüdür, ayrıca ekip çalışması ön plandadır. İnsan ilişkilerine dönük yöneticiler, astlarının mutluluğu için uğraşarak, onlara konfor ve statü sunarlar, bütün astlara eşit davranmaya özen gösterirler.

Yapıyı harekete geçirici yönetici: Yöneticinin amaca ulaşmaya yönelik kendinin ve astlarının rollerini yapılandırma ve tanımlama derecesi. Kısaca, yöneticinin örgütsel amaçları ortaya koymasını ve amaçlara ulaşma yolunda astların rolünü belirlemesini, planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirmesini kapsar.

Yapıyı harekete geçirme yönü yüksek olan yöneticiler, grup aktivitesinin ve bilgi iletişiminin yönlendirilmesinde, programlamada ve yeni fikirlerin denenmesinde aktif biçimde rol oynayan kişilerdir (Yazgan, 2007: 23).

Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Sosyal araştırma merkezi müdürlerinden olan Rennis Likert ve arkadaşları 1947 yılında grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemeye yönelik bir dizi araştırma yapmışlardır. Bu araştırmaların amacı; başarılı grupları inceleyerek grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan öğeleri belirlemektir. Bu çalışmalarda verimlilik, iş doyumuna, personel devir hızı, devamsızlık, vb. kriterler kullanılmıştır (Akat ve diğerleri, 2002: 289).

İlk çalışmalar sonucunda araştırmacılar yöneticilik davranışının Ohio grubunca kullanılanlara benzer iki boyut tarafından tanımlanabileceğini vurgulamışlardır. Bu boyutlardan üretime yönelik nezaret, yapılacak olan işe ağırlık verirken, diğeri boyut olan personele yönelik nezaret etkin çalışma takımlarının geliştirilmesini amaçlamaktadır (Werner, 1993: 37-40).

İşgören merkezli liderlik: Bu tarzda yetki devri esastır. Lider, karar vermeyi astlarına bırakır ve onların motivasyonunu ve iş tatminini arttıracak çalışma koşullarını düzenler. Liderin asıl önem verdiği konu; astlarının kişisel gelişimi ve ilerlemesidir. Dolayısıyla, onlarla kişi olarak ilgilenmeye özen gösterir (Çoban, 1999: 76).

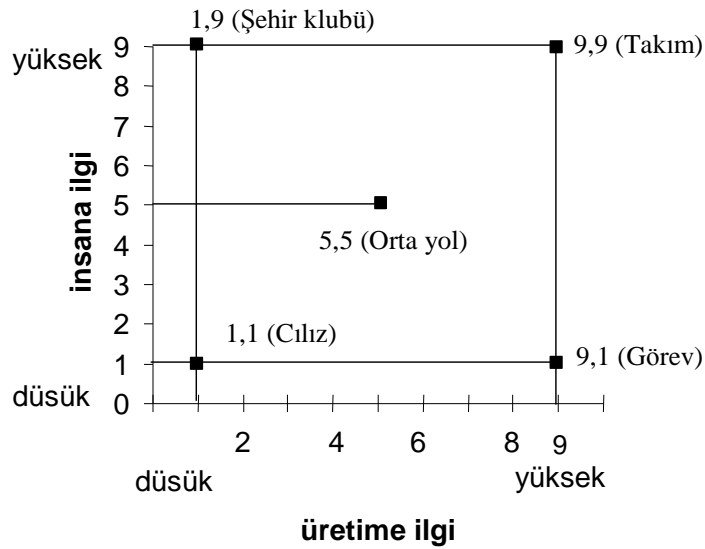
Üretim merkezli liderlik: Yetkiyi ve gücü lider elinde tutar. Çalışanları yakından denetler. Bu tarz lider, işe daha fazla önem verdiği için üyelerinin her birinin görevini detayları ile belirler ve teknikleri çoğaltır. Astların performansını arttırmak için bir takım standartlar ve prosedürler oluşturur. Liderin asıl amacı, işin etkin bir şekilde tamamlanmasıdır (Çoban, 1999: 76).

Liderlik sürecini, liderlerin nasıl davrandıkları konusuna odaklayan ve Ohio State Üniversitesi araştırmalarındaki gibi iki lider davranışı tanımlayan Michigan Üniversitesi çalışmaları da lider davranışlarına etki eden çevresel değişkenleri göz önünde bulundurmadığı ve başka araştırmalar ile desteklenmediği gibi nedenlerden ötürü eleştiriler almıştır (Kenjaiym, 2003: 10).

Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Teksaas Üniversitesi'nde Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı Ohio Eyalet Üniversitesi modeline popüler bir terminoloji ekleyen yönetsel ölçek (Managerial Grid) kuramını geliştirmiştir. Bu model davranışının iki boyutu üzerinde odaklanmıştır. Birinci boyut, insana ilgiyi göstermektedir. İkinci boyut ise üretime ilgiyi yansıtmaktadır (Koçel, 2003: 473). Daha sonra, üretime ilgi yatay ekseninde, insana ilgi davranış boyutu dikey ekseninde olmak üzere bir ölçek geliştirmişlerdir. Söz konusu ölçeğin her bir ekseni "1" en düşükü "9" en büyüğü göstermek üzere 1'den 9'a kadar derecelendirilmiştir.

Liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak, insana ilgi ve göreve ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik stili ortaya çıkarılmıştır (Yazgan, 2007: 26).



Şekil 1: Yönetim Biçimleri Ölçeği

Kaynak: Daft, (1994). ss: 486.

Zayıf, Korkak, Cılız Yöneticilik (1. 1): Yönetici örgüt üyelerini kendi haline bırakmıştır. Zayıf yöneticilikte iş gören üretime yönelik en düşük düzeyde bir ilgi vardır. Yönetici örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapar; işine, örgütsel görevlerine çok az ilgi gösterir, sorumluluk almaktan kaçınır.

Otorite ve İtaat (Görev Yöneticiliği, 9. 1): Yönetici en üst düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetiminden yararlanır. Yönetici astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. Verimlilik büyük önem taşır; “üret ya da yok ol” sloganı benimsenmiştir (Yurdakul, 2007: 20).

Şehir Kulübü Yöneticiliği (1, 9): Yönetici, astlarına dostça ve arkadaşça davranır, onların mutluluğu için çaba sarf eder. Ancak, üretime ilgi son derece düşüktür. 1. 9 tarzı, 9. 1 tarzının tam tersi olarak görülebilir. Üretim için hiç bir çabanın gösterilmemesi bu tarzın olumsuz tarafını oluşturmaktadır (Çoban, 1999: 79).

Denge Sağlayıcı Yöneticilik (Orta Yolcu Yönetici) (5. 5): Yönetici mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. Bu yönetim biçiminde hem üretime, hem de iş görene orta düzeyde bir ilgi vardır. Ancak, bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek, kendini korumayı amaçlamaktadır.

Grup Liderliği (9. 9): Hem üretime hem de iş görene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu yöneticilik biçiminde yönetim,

grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır. Örgütün üretim istekleri ile insanının gereksinimleri arasında uyum sağlayan ve bununla ilgili bir çatışma bulunmayan yönetsel yaklaşımdır. Bu yaklaşım, insanların verimli çalışma ve kendini ise adama gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir (Yurdakul, 2007: 20).

Bu modelin en önemli yararı yöneticilere, kendi yönetim tarzlarını kavramalarına olanak vermesidir. Bu şekilde lider, kendi yönetim tarzının ne olduğunu bilerek çeşitli eğitim ve geliştirme programlarıyla bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Yazgan, 2007: 27).

McGregor'un X-Y Kuramı

Douglas McGregor tarafından formüle edilen, X ve Y Teorisi olarak adlandırılan teoriler de liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılabilir. McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin (ve liderlerin) insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. McGregor'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir (Altan, 2001: 61).

Geliştirilen bu model içinde, geleneksel yönetimi simgeleyen X kuramı ile örgütsel bütünleşmeyi yansıtan Y kuramı ayrı ayrı fakat sistematik biçimde incelenmiştir. Bu iki kuram insan ilişkileri ve yönetim anlayışı bakımından birbirine karşıt iki görüş inceleme konusu yaparken, McGregor önce geleneksel görüşün temel çizgilerini X kuramında toplamış daha sonra da bu görüşleri eleştirerek Y kuramının temel ilkelerini benimsemiştir (Sabuncuoğlu, 1995: 18).

McGregor'a göre X teorisini benimseyen yöneticiler aşağıdaki varsayımlara sahiptir:

- İnsanlar doğuştan çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmamak için çaba gösterirler.
- İnsanlar çalışmayı sevmedikleri için çalışmaya zorlanmalı, kontrol edilmeli ve cezayla tehdit edilmelidir.

- Ortalama bir insan sorumluluktan kaçınacağı için yönetilmeyi tercih eder. Az hırslıdır. Ayrıca hepsinden öte güvenlik ister.

X teorisine inanan bir yönetici daima “onları her zaman izlemek zorundasınız” der. Bu anlayışta olan bir yönetici, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul etmektedir ve otoriter bir davranış göstermektedir. Başka bir deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları olmaktadır (Koçel, 2003: 229).

Bireysel ve örgütsel amaçların birleştirilmesini simgeleyen Y kuramı ise McGregor’ un varmak istediği yönetsel ve davranışsal yaklaşımları içermektedir. Özellikle toplum ve davranış bilimlerinde izlenen gelişmeler X kuramının getirdiği ilkeleri giderek geçersiz kılarken, Y kuramının hızla oluşmasına yardımcı olmuştur (Mucuk, 2003: 166-167) .

Y Kuramının varsayımları şunlardır (Mucuk, 2003: 166-168);

- İş sırasında fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir insan için oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal bir haldir,
- Örgütsel amaçlara varmanın tek yolu kontrol ve cezalandırma değildir,
- İnsan, amaçlara ulaşabilmek için sorumluluk bilinci içinde kendi kendini yöneltme ve denetleme olanağına kavuşmalıdır,
- Sorumluluk duygusunun gerçekleşmesi için, amaçlara varıldığı ölçüde insanlar ödüllendirilmelidir,
- Normal bir insan uygun şartlar var olduğu takdirde, sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği daha başka sorumluluklar da arar,
- Örgütsel sorunların çözümünde büyük ölçüde yaratıcılık, ustalık ve düş kurma yeteneği insanlar arasında sınırlı olmayıp, oldukça yaygındır,
- Modern sanayi toplumunda yaşama koşulları içinde, bireyin düşünsel yeteneklerinin ancak bir kısmından yararlanılmaktadır.

Sonuç olarak McGregor’ın X kuramı alt kademedeki gereksinimlere aşırı ölçüde önem vermesi nedeniyle zayıf bir yöneticilik yaklaşımıdır. X kuramının varsayımları temelde klasik yaklaşımı temsil eder nitelikte olmakla birlikte, parayı, insan davranışının en güçlü güdüleyicisi olarak görmesi, çalışanların aldıkları ücret ve diğer

çıkarların güvenlik gereksinimlerini tatminde yeterli olacağını öngörmesi ve nihayet çalışanların daha üst düzeyli gereksinimlerinin yalnızca iş ortamından uzakta tatmin edilebileceğini varsayması söz konusu zayıflığın en temel işaretleridir. Buna karşılık Y kuramı, daha üst düzeyli gereksinimleri tatmine izin verecek bir liderlik yaklaşımını tasvir etmekte ve beşeri ilişkiler yaklaşımını temsil eder niteliktedir. Dolayısıyla gerçekte yönetsel uygulamalarla ilgili olarak geliştirilmiş olan X ve Y kuramları birbiriyle kıyaslandığında, etkin liderlik davranışı açısından Y kuramının daha çağdaş bir yaklaşım ifade ettiği açıkça görülmektedir (Yazgan, 2007: 30).

Rennis Likert' in Sistem-4 Modeli

Liderlik devamlılığına benzer olan bir başka yaklaşımda Rennis Likert ve yardımcıları tarafından Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsünde geliştirilmiştir. Yüzlerce örgütte liderlik araştırması yürüttükten sonra, Likert Şekil 2'de gösterilen Sistem 1'den Sistem 4 devamlılığına kadar tasvir edilebilen, dört temel yönetim sistemi bulmuştur (Hodgetts, 1993: 321-323)

	Sistem-I	Sistem-II	Sistem-III	Sistem-IV
Liderlik Değişkeni	İstismarcı-Otoriter	Yardımsız-Otoriter	Danışmacı-Demokratik	Katılımcı-Demokratik
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmezler	Hizmetçi-Efendi anlayışında bir güven	Kısmen güvenir, kararla ilgili kontrol elindedir.	Bütün konularda tam güvenilir.
Astların Aradığı Serbestlik	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
Ast-Üst İlişkisi	Astların fikirlerini oldukça nadir alırlar. Korku ve güvensizlik hakimdir.	Bazen astların fikrini sorar hem cezayı hem ödülü güdüleme aracı olarak kullanırlar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve kullanırlar.	Daima astların fikirlerini alırlar. İlişkiler yaygın ve arkadaşçadır.

Şekil 2. Rennis Likert' in Sistem-4 Model ve Özellikleri

Kaynak: Güney, (2000). ss: 526-531.

Sistem I: İstismarcı - Otoriter Liderlik: Astların karar alma sürecine çok nadiren katıldığı gerçeğinden de görüleceği gibi, yönetimin astlara güveni çok azdır. Yönetim tüm kararları alarak onları aşağı kademelere iletir ve işleri yaptırmak için gerektiğinde tehdit ve zorlama kullanır. Amirler ve astlar bir güvensizlik atmosferi içinde birbirleriyle geçinmeye çalışırlar. Eğer bir biçimsel olmayan örgüt gelişirse, genellikle formal örgütün amaçlarına ters düşer (Altan, 2001: 63).

Sistem II: Yardımsever - Otoriter Liderlik: Astları güdülemede hem cezalandırma, hem de ödüllendirme yöntemleri kullanılır. İletişim biçimsel görünümündedir. Önemli birçok karar üst kademe tarafından verilirken zaman zaman astların fikir ve düşüncelerinin de sorulduğu olur (Kenjaiym, 2003: 14).

Sistem III: Danışmacı - Demokratik Liderlik: Yönetici astlarına tam olmasa da güvenmekte ve karar alma sürecinde astların fikirlerinden yararlanmaktadır. İşlerin nasıl başarılacağı konusunda karar vermede, astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. İletişim her iki yönlü (aşağı - yukarı) çalışmakta ve cezalardan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmektedir. Bu tarzda özgün kararların alt kademelerde verilmesine karşılık, genel kararlar ve geniş politikalar üst kademelerde verilmektedir. Tüm kararların ve kontrolün nihai sorumluluğu hala tepe yönetimindedir (Yazgan, 2007: 32).

Sistem- IV (Demokratik): Astlarına güveni tamdır. Güdüleme, lider ve üyelerin katılımıyla geliştirilen bir ödül sistemi ile gerçekleştirilir. Dikey haberleşmenin yanı sıra, yatay haberleşmede söz konusudur. Karar verme, grup katılımı ile tüm örgüte dağıtılmıştır. Nihai sorumluluk yönetimde kalmakla birlikte kontrole verilen önem oldukça düşüktür. Bu tarzda yasal güce sahip olma önemini yitirmiş, kişisel otorite ön plana çıkmıştır (Çoban, 1999: 81).

Durumsal Yaklaşımlar

Yöneticilerin özellikler ve davranışsal yaklaşımlarına getirilen eleştiriler ve bu yaklaşımların eksikliklerinden dolayı yönetim konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma gereksinim duyulmuştur. Yöneticilik konusunda yapılan çalışmalarında artmasıyla, yönetim kabiliyetini tam anlamıyla tanımlayabilen tek bir özelliğin olmadığının kesinleşmesi ve tüm durumlar için etkili olabilecek tek bir yönetim tarzının bulunmaması, iki yaklaşımın karışımı niteliğinde olan ve işin nitelikleri ile gereklerini de dikkate alan durumsal liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Yazgan, 2007: 35).

1960'lı yıllarda gelişen sistem yaklaşımının etkisiyle klasik ve neoklasik örgüt kuramlarının katı ve dogmatik yapıları ile kapalı sistemler olarak gören bakış açıları zaman içerisinde kırılmış ve 1970'li yıllarda yapılan araştırmalarda ilginç sonuçlar elde edilmiş ve yönetsel düşüncede yeni bir akım hakim olmaya başlamıştır. "Durumsallık" ya da "Koşulsallık Yaklaşımı" adını alan bu yönetsel düşünce, esasında bir örgütün önemli bir parçası ile dışsal çevre unsurları arasındaki karşılıklı ilişkiyi ele almaktadır (Bozbey, 1997: 56).

Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği (izleyicilerin) grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin izleyicilerin geçmiş tecrübeleri (Altan, 2001: 71).

Durumsal faktörlere göre belirlenen davranışlar, grubun çıktılarını etkiler. Diğer bir deyişle, liderin özellik ve davranışları, durumsal faktörler ve grubun çıktıları arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Örneğin; liderin grubun özelliklerini, görevin yapısını ve astların niteliklerini göz önüne alarak göreve ya da ilişkiye yönelik liderlik davranışlarından uygun olanını seçmesi durumunda, yüksek performans, iş gücü devir oranının düşmesi, işe devamsızlığın azalması gibi olumlu sonuçlarla karşılaşılabilir (Çoban, 1999: 82).

1960'lı yıllarda yapılan çalışmalar sonucu, durumsallık yaklaşımı ile ilgili birçok model geliştirilmiştir.

Fiedler'in Durumsallık Modeli

Yakın zamanda yapılmış durum teorilerinin en kapsamlısı, yönetim teorisiyle kırk yıl uğraşan ve yöneticiliği durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ilk ele alan kişi, Illinois Üniversitesi öğretim üyelerinden Fred E. Fiedler olmuştur. Fiedler ve arkadaşları çalışmalarına 1951 yılında başlamış ve 1960'lı yıllarda "Durumsallık Modeli" olarak adlandırılan yönetici etkinliği kuramının oluşmasını sağlamışlardır (Razian, 1991: 26).

Fiedler kuramının temel varsayımı yönetici davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun durumda çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımında yöneticinin oluşumu ve etkinliği üç temel faktöre bağlıdır. Bu faktörler:

Lider-Üye İlişkileri: Liderin grup üyeleri tarafından sevilme, benimsenme, lidere olan güven ve bağlanma düzeyini ifade eder (Kenjaiym, 2003: 16). Bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa, yani yönetici sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa yöneticilik için olumlu bir ortam, kendine güvenilemeyen, sevilip tutulamayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum yöneticilik için olumsuz bir ortam yaratacaktır (Davis, 1988; Akt: Yurdakul, 2007: 23).

Görev Yapısı: Bu değişken grubun başarmaya çalıştığı işin yapılmasıyla önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemlerin bulunup bulunulmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise işi tamamen yapacak olanların kararına kalmıştır (Altan, 2001: 74).

Liderin Makam Gücü: Yöneticinin bulunduğu yönetsel konumu itibariyle taşıdığı yasal güçtür. Eğer yöneticinin makam gücü işvereni ödüllendirme, cezalandırma, yükseltme veya rütbe düşürümü yapılabilecek kadar yetkili ise, yöneticinin makam gücü fazladır. Buna karşılık, yönetici başkaları tarafından onaylanmış işleri dağıtıyor, ödüllendirme ve cezalandırma yetkileri bulunmuyorsa, makam gücünün az olduğu kabul edilmektedir (Can vd, 1998: 329).

House'un Yol-Amaç Modeli

Robert House ve Martin Evans 1970'li yıllarda motivasyondaki bekleyiş teorisini dikkate alarak, Yol-Amaç modelini geliştirmişlerdir (Koçel, 2003: 343). Bekleyiş teorisine göre, bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Razian, 1991: 3/55);

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş) ve,
- Bu sonuçlardan kişinin elde edeceği tatminin ya da kişisel kazançların valenslerinin (sonucu arzulama derecesi) toplamıdır.

İnsanlar yaptıkları işin kendilerini oldukça değerli şeylere ulaştıracağını düşünüyorlarsa, yaptıkları işten tatmin olurlar ve yine gösterdikleri gayretin onlara oldukça faydası olacağına inanıyorlarsa, çok çalışırlar. Bu tip bir kuramsal gerekçe, yöneticilikle ilgili farklı olayları; yöneticinin niçin öyle davrandığı veya yöneticinin ast motivasyonunu nasıl etkilediği gibi, tahmin etmekte kullanılabilir. Bu bağlamda yol-

amaç teorisinde bekleyiş kuramı, astların, onların beklentilerini etkilemesi ölçüsünde yönetici davranışı ile motive olacakları konusunda ağırlık kazanır (Yazgan, 2007: 38).

Teori, esas itibariyle ödüllerin çekiciliğinin ve astların çabalarının performansına, performansın da ödüle götüreceği yolundaki beklentileri, yöneticinin nasıl etkileyeceği üzerinde durmaktadır (Bilgin, 1986: 198). Bu teoriye göre, yönetici otoriter (directive), destekleyici (supportive), katılımcı (participative) ve başarıya yönelik (achievement oriented) yöneticilik olmak üzere dört tip yöneticilik davranışından birini gösterecektir. Bu yöneticilik tipleri (Yurdakul, 2007: 25):

- **Destekleyici Liderler:** Astların kişisel isteklerine önem vererek, ekiplerine son derece dostça, açık ve yakın davranırlar. Esas amaçları takım ruhudur.
- **Otoriter Liderlik:** Astlarına ne yapmaları gerektiğini söylerler. Bu tarz yöneticiler, kurallara ve yönetmeliklere önem vererek yüksek performans için sürekli plan yaparlar.
- **Başarıya Yönelik Liderler:** Astlarına başarmaları için açık ve kesin hedefler koyarlar.
- **Katılımcı Liderler:** Karar verme sürecinde astların fikirlerini de sorarlar. Astların kişisel özellikleri ve içinde buldukları iş ortamı da alınan sonuçları bire bir etkileyecek düzeydedir.

Kısaca bu yaklaşımda, belli bir durum için en iyi liderlik tarzını önceden belirlemeye yönelik olan Yol-Amaç modeli, astların performansları, tatmini ve motivasyonu ile lider davranışı arasındaki ilişkileri, kişisel ve çevresel özellikler ile uyumlaştırmaya çalışılmıştır (Kenjaiym, 2003: 19).

Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli

Victor H. Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilen bu yaklaşım 1988 yılında Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile daha da gelişmiştir. "Normatif" model olarak da adlandırılan bu yaklaşım yol-amaç yaklaşımında olduğu gibi yönetim biçiminin, yöneticinin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bundan dolayı farklı yöneticilik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmektedir (Begeç, 1999: 55).

Bir kararı vermek üzere ne tür bir yönetim tarzının seçileceği üzerinde duran Vroom-Yetton oldukça otokratikten, oldukça katılımcıya doğru beş tane karar verme

biçimi öne sürmektedirler. Katılımın artışına göre bu beş tarz sırasıyla şunlardır (Vecchio, 1991; Akt: Mazlumoğlu, 1995 : 86):

- 1) Otokratik I (AI) : Yönetici, problemi kendi başına ve o an elinde mevcut olan bilgiyi kullanarak çözer.
- 2) Otokratik II (AII) : Yönetici, astlarından ilave bilgileri elde eder ve daha sonra kendi başına karar verir.
- 3) Danışçı I (CI) : Yönetici, problemi bireysel olarak astlarıyla paylaşarak onların fikirlerin ve önerilerini alır. Sonuçta yine yönetici probleme getirilecek çözümü kendisi seçer.
- 4) Danışçı II (CII) : Yönetici, problemi bir grup toplantısında astlarıyla paylaşarak, onların fikirlerini ve önerilerini alır. Sonra kararın verir. Bu son karar astların fikirlerini yansıtır veya yansıtmaz.
- 5) Grup II (GII) : Yönetici, astlarıyla bir grup atmosferi içerisinde bir araya gelir. Ayrıca yönetici, görüşmeyi yönlendirir ve bir başkan gibi hareket eder. Ancak kendi görüşünü empoze etmez. Demokratik bir yapıdaki gerçek ast katılımı gerçekleştirilmeye çalışılır.

Vroom- Yeton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır (Sağlam, 2008: 120):

Kararın niteliği (quality): Çalışanların iş başarımını ve verimliliğini etkileyen kararlardır. Çalışanların ise motive edilmelerinde direkt bir etkiye sahiptir. Organizasyon içinde alınan bazı kararlar, performans ile yakın ilişkili iken, alınan bazı kararların ilişkisi çok daha fazla önemsizdir. Yönetici tarafından alınan kararların niteliği organizasyon içinde çalışanlar ve çalışma yöntemleri ile ilişkiliyse, söz konusu kararlar verimliliği ve etkinliği direkt etkilemektedir.

Kararın kabul edilebilirliği (acceptance): Modele göre, yöneticinin kullandığı karar yöntemleri, çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir. Aksi takdirde, çalışanların katılımı olmaksızın alınan kararlar teknik olarak doğru olsa bile uygulamada başarısızlığa uğrayabilir. Çünkü alınan kararları uygulamak zorunda olan çalışanlar söz konusu kararlara karşı direnebilirler. Dirençler ve protestolar organizasyon içinde huzursuzluklara, ast-üst ilişkilerinin bozulmasına ve dolaylı olarak da etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olabilir. Eğer çalışanlar, organizasyon

içinde alınan kararları kendi kararlarıymış gibi benimserlerse, kararları etkin şekilde uygulamaya daha meyilli olacaktırlar.

Vaktinde davranmak: Kabul edilebilir ve yüksek kalitedeki kararlara varmak için yöneticilerin gereğinden fazla zaman harcamaları organizasyonlar için etkili bir sonuç doğurmayacaktır. Bu, bir karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmenin gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Vroom ve Yetton'un kuramı daha sonra yapılan bazı araştırmalarda desteklenmiş, geliştirilmiştir. Hatta Vroom ve Yetton kendi kurallarını yeniden gözden geçirerek eklemeler yapmışlardır. Ancak kuram yapılan bazı çalışmalar en etkili karar seçeneğinin tercihinde bazı belirsizliklerin oluşu, yöneticinin kişisel özelliklerinin ve astların tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışı gibi konularda eleştirilmiştir. Eleştirilere rağmen, kuramın yönetim alan yazınına kararların alınması, astların kararlara katılmasıyla ilgili olarak, farklı bir bakış açısı ve önemli katkılar getirdiği söylenebilir (Erçetin, 2000: 52).

Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Bir psikolog olan William J. Reddin, yöneticilik davranışları alanında yürütülen çok sayıda araştırmayı incelemiş, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri araştırmalarında kullanılan görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunu da ekleyerek üç boyutlu yönetici etkinliği modelini geliştirmiştir. Modelin diğer bir temel dayanağı da Reddin'in üç boyutlu yönetici etkinliği modelinde, görev davranışı ve ilişki davranışı kavramlarını Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası modelinden esinlenerek adapte etmesidir (Razian, 1991: 382).

Lider olgunlaştıkça, çevresel etkilerle bazı alışkanlıklar edinmekte ve çevre tarafından koşullanmış davranışlar geliştirmektedir. Aslında bu davranışların toplamı, ortamda yöneticinin kişiliği olarak yorumlanmaktadır. Bu taktirde dengeli bir kişiliğe sahip olan yönetici benzer durumlarda benzer bir şekilde davranışlar gösterecektir. Bu davranış diğerlerince o yöneticinin kişiliği olarak görülebilecek ve o kişiden belirli durumlarda belirli tipte davranışlar beklenecektir (Eren, 2001: 475).

Bu bağlamda bir bireyin yönetici kişiliği, diğerlerinin faaliyetlerini yönetirken ortaya koyduğu davranış modelidir. Bu model ya görev davranışı, ya ilişki davranışı ya

da her ikisinin uygun bir bileşimini içerir. Görev ve ilişki davranışlarını şu şekilde tanımlayabiliriz (Coşkun, 2007: 49):

Göreve yönelik davranış: Lider daha çok işin tamamlanmasına odaklanmıştır ve bunun için neyin, ne zaman, nerede, nasıl yapılacağını astlarına bildirme yoluna gider (Kenjaiym, 2003: 19).

İlişkiye yönelik davranış: Liderin grup üyeleri ile ilişkilerini, iletişim kanalları açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlarına kendi güçlerini kullanma olanağı vererek, karşılıklı güven, dayanışma içerisinde, sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamını kapsar (Eren, 1996: 396).

Etkinlik: Liderin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesi ile ilgilidir. Bu boyutta liderin ne yaptığından çok, sonuç olarak ne ortaya koyduğu önemlidir. Dolayısıyla liderin her davranışı etkinlikle sonuçlanmayabilir. Lider davranışının etkinliğinde içinde bulunulan çevrenin durumsal koşulları önemli bir rol oynar. Dolayısıyla, liderin ilişki ya da göreve yönelik davranışları duruma göre etkin ya da etkin olmayabilir. Etkin ve etkin olmayan tarzlar arasındaki ayrım genellikle liderin davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış tarzı onu etkinlik konusunda harekete geçirici uyarıcıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 231).

Üç boyutlu liderlik davranışı modeli, daha ziyade tanımlayıcıdır. Ayrıca diğer liderlik yaklaşımları gibi, bütün durumlara uyan tek bir lider davranışının olmadığını belirtir. Buna karşılık, söz konusu model, başka araştırmalar tarafından destek görmemiş ve yeterli uygulama alanı bulamamıştır (Çoban, 1999: 92).

Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Dönemi Modeli

Ohio Devlet Üniversitesi yöneticilik çalışmaları ile Blake-Mouton'un yönetim tarzı ölçeğinden yararlanılarak geliştirilen modellerden biri de P. Hersey ve K. Blanchard'ın geliştirdikleri Yaşam Dönemi (life-cycle) modelidir. Modelin geçerliliği ile ilgili olarak fazla araştırma yapılmamasına rağmen, pratikte oldukça kabul görmüş ve birçok ünlü ve büyük firmada lider (yönetici) yetiştirme-geliştirme aracı olarak kullanılmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 232-233).

Hersey ve Blanchard geliştirdikleri yönetim kuramıyla, başarılı ve etkili yöneticilik arasındaki ayrıma işaret etmişler ve etkili yöneticiliği sağlamak için çeşitli

durumlar ile yöneticilik davranışları arasında bir bağ kurmaya çalışmışlardır. Yöneticilik biçimleri görev ve ilişki merkezli olmak üzere iki boyutta ele alınmış ve bu biçimlerle izleyenlerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda yöneticilik davranışlarının, izleyenlerin “olgunluk düzeyine” uygun olması gerektiği vurgulanmıştır (Coşkun, 2007: 53).

Olgunluk düzeyi; izleyenlerin işlerini başarma isteği duyma, başarma, hatta ilave sorumlulukları üstlenme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İzleyenler bu yeteneklerini geliştirdikleri sürece olgunluk düzeyleri de artacaktır (Erçetin, 2000: 42).

Yaşam dönemi modelinin ilişki ve görev yönelimi davranış boyutları ile birlikte astların olgunluğu boyutu şu şekilde açıklanabilir (Kenjaiym, 2003: 21):

Göreve yönelik davranış: Yönetici, bireyin veya grubun görev ve sorumluluklarını düzenlemekle ilgilenir. Bu tarz yönetim davranışları, yöneticinin, izleyenlere neyi, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılması gerektiğini açıklamasını kapsar.

İlişkiye yönelik davranış: Yönetici astları ile yakın bireysel ilişki içindedir ve açık bir etkileşim söz konusudur. Yöneticinin davranışları genellikle dinleme, teşvik etme, düşüncelere açıklık kazandırma ve sosyo-duygusal destek verme biçimindedir.

Bu iki temel davranış boyutundan hareketle Hersey-Blanchard, dört temel liderlik tarzı ileri sürmüşlerdir. Bu yönetim tarzları şu şekilde verilmiştir (Altan, 2001: 83):

(S1) liderlik tarzında lider, işin yapılması ve amaçlara ulaşılması konularında yönlendiricidir. Takipçilere neyin, nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini açıklar. Bu tip bir lider davranışında tek yönlü bir iletişim söz konusudur (Altan, 2001: 83).

(S2) tarzına sahip bir lider, grup üyelerine rehberlik yapmaktadır. Astlarına olan ifadeleri ve davranışları ılımlıdır. Anlaşılamayan konularda, onlara soru sorma fırsatı vermektedir.

(S3) tarzında, yüksek kişi ve düşük iş anlayışı hakimdir. Burada lider, belli konularda tartışma ortamı oluşturma ve üyelerin katılımını sağlamak için cesaretlendirici ve teşvik edici bir davranıştır.

(S4) liderlik tarzında ise, hem iş hem de kişiye yönelik davranış en düşük düzeydedir. Lider yönlendirici olmadığı gibi, iletişim ve destekleyici davranışları da en

düşük düzeydedir. Hersey ve Blanchard bu dört tip liderlik tarzının yanında, astların olgunluk düzeylerini de dikkate almışlardır. Astların olgunluğu kavramından, "kişilerin kendi davranışlarını yönlendirme de sorumluluk alma istek ve yetenekleri" kastedilmektedir. "İş olgunluğu" ve "Psikolojik olgunluk" olarak düşünülen olgunluk kavramından ilki bireylerin işle ilgili bilgi ve yeteneklerini ifade ederken, ikincisi bir şeyi yapmaya istekli olmayı ifade etmektedir. Buna göre olgunluk düzeyleri (OD) de liderlik tarzlarına karşılık gelecek şekilde birden dörde doğru sıralanmaktadır.

Hersey ve Blanchard'ın yöneticiliğin yaşam dönemi modelinde izleyenlerin eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi diğer bir deyişse olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile yöneticinin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki, yöneticilik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır. Ayrıca kuram, gücün sevgi gibi paylaşıldıkça artacağına, yetkinin uygun bir biçimde dağıtıldıkça, pekişip çeşitleneceğine ilişkin yargıyı da doğrulamakta ve desteklemektedir (Coşkun, 2007: 56).

Yöneticilik Tarzları

Yönetim tarzı, yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan, yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır (Başaran, 1992: 79).

Yönetim boyutunun her iki ucunda da insan ve insan ilişkilerinin olması, kişiden kişiye, kurumdan kuruma, olaydan olaya, yöneticilerde farklı davranış tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kurumların temel amaçlarını yerine getirme görevi olan yöneticilerin bu görevleri esnasında ortaya çıkardıkları tepkiler eylemler onların davranış tarzlarını meydana getirmektedir (Güven, 2007: 22).

Bireylerin yaşadıkları çevresel koşullar, kişiliklerinin bir parçasını teşkil etmektedir. Doğuştan getirilen bazı özellikler elbette değiştirilemez ya da değişmez. Ancak, çevresel koşullar değiştikçe insanların davranışları değişir ve kişiliklerinde görülür ya da görülmez bir takım değişimler ortaya çıkarabilir. Günümüzün yaygın yöneticilik özelliklerinden bazıları; "insana yakın olma", "sosyal olma", "müşteri odaklı olma"dır (Özdevecioğlu, 2002: 115-116).

Katılımcı Yönetici Tarzı: Yönetici, personelini görüşlerini belirtmesi için cesaretlendirir. Karar verirken bu görüşlerden yararlanır. Grup içi tartışmalara bir grup üyesi gibi katılır.

Kuralcı / Disiplinci Yönetim Tarzı: Kaynağını ataerkillikten alan bu yönetim stilini, örgütün yararlarını her şeyin üzerinde tutması ve bunun için her türlü eyleme başvurması olarak tanımlamak mümkündür. Bu stilin temelinde kaygı, korku ve kişilik özellikleri yatar (Akar, 2006: 27).

Kuralcı bir yönetici, birlikte çalıştığı insanların yapmasını istemediği eylem ve işlemleri gösteren uzun çizelgeler ve bunların yapılması durumunda uygun görülen cezalar, çok az da olsa doğru yapılan işler için ödüller hazırlar. Bütün güç yöneticidedir. Yöneticinin verdiği emirlere koşulsuz uymayan personel ceza alır. Personelin, verilen görevlerde başarılı olması için yönetici tarafından zorlanmalı ve sıkı bir şekilde denetlenmesi gerekir.

Zorlayıcı Yönetim Tarzı: Yönetici başarıya odaklanmıştır. Personele zor hedefler verir ve üstün performans beklediğini her fırsatta belirtir. Personelini çalışmalarına göre değerlendirir ve sonuçlardan personeli sorumlu tutar.

Gözetmen Yönetim Tarzı: Yönetici mesai saatleri içinde ve dışında personeli gözetim altında tutarlar. Personelin davranışlarını denetlemeye çalışır.

Koruyucu Yönetim Tarzı: İnsan İlişkileri Kuramı'nın ürünüdür. Personelin yaptığı işten doyum elde etmesi sağlanmalıdır. Personel düş kırıklığı, zorlanma ve kavgacı tutumdan sıyrılıp güvene kavuşturulmalıdır. Personelin gerilimsiz, bunalımsız bir ortamda çalışması için gereken ortam yaratılmalıdır. "Personelin hak ettikleri ekonomik yararlar sağlanırsa, personel kendisini örgüte adayacaktır" anlayışı hakimdir (Başaran ve Çankır, 2012: 273). Yönetici, personelinin sürekli korumaya çalışarak kendine bağımlı hale getirir.

Bürokrat Yönetim Tarzı: Yönetici sistemli plan yapar ve ödev verir; kurumun amaçlarına bağlıdır, konu dışına çıkmaz. Personeline uzmanlık alanıyla ilgili bilgileri aktarır ve öğretir. Yönetici, personelin görüşlerini dikkate alsa bile personel karar aşamasına katılmaz. Duruma göre zorlama olabilir.

Diplomat Yönetim Tarzı: Yönetici, çeşitli durumlarda haklıyı haksızı, iyiyi kötüyü, suçluyu suçsuzu ayırt eder. Kararları yönetici verir ama personeline kararları kabul etmeleri için ikna etmeye çalışır. Hem kurumun hedeflerini hem de personelin ihtiyaçlarını dikkate aldığı ve uygulamalar sonunda personelin neler kazanacaklarını anlatır.

Eğitmen Yönetim Tarzı: Yönetici, kurumun amaçlarında öngörülen davranışları personeline kazandırmaya çalışır. Ayrıca personelinin kendine özgü maddi

ve manevi amaçlarına ve bireysel ilgilerine yönelik çalışmalarının önemli ve uğraşmaya değer olduğunu düşünür.

Eğitmen yönetim stiline sahip bir yönetici kendi davranışlarını birlikte çalıştığı insanların kişilik özelliklerine göre ayarlar ve onlara uygun bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışır. Amacını çalıştığı kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için etrafındaki insanları eğitmek olarak algılar. Başarılı olma hedefi onun için en iyi güdülenme ve özendirme aracıdır. Çalışanlarla çok yönlü iletişim kurmak, önerileri özenle dinlemek, örgütü yenileştirmek için bilimsel ve teknolojik gelişimleri yakından izlemek bu stil sahibi yöneticinin önemli özellikleridir.

Sosyal Yönetim Tarzı: Yönetici, öncelikle personelinin ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verir. Personelin başarılarından çok kurum içindeki ilişkilerin uyumlu olmasına, olumlu kurum ortamı olmasına dikkat eder. Görevlere ilişkin amaçları, ödülleri ve beklentileri belirleyerek personelinin buna hazırlar.

Katılımcı Yönetim Tarzı: Yönetici, personelinin görüşlerini belirtmeleri için cesaretlendirir. Karar verirken bu görüşlerden yararlanır. Çalışanlarla tartışmalara bir grup üyesi gibi katılır.

Yönetici, kurum amaçlarının belirlenmesi ve her üyenin amaç belirlemede ve amaçların başarılmasında geniş ölçüde yer almasına önem verir. Bu tip yöneticiler, karar verme aşamasında astlarının fikirlerinden faydalanmakta, astlar kendi aldıkları kararların sorumluluğunu taşımaktadır. Yönetici, cezadan çok ödül sistemine ağırlık vermektedir. Pek çok fikrin bir araya gelmesi sonucunda alınan kararlar, örgüt için daha sağlıklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Demokrat Yönetim Tarzı: Yönetici sahip olduğu otoritelerini astları ile paylaşır. Bu sayede örgütte daha etkin kararlar alabilme imkanına sahip olur. Astlar kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir. Demokratik anlayışta, karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilir. Çok acil karar alınması gereken durumlarda bu yönetim anlayışı aksayabilir.

Demokratik yöneticiler yetki dağıtımını, paylaşımı ve görev dağılımını teşvik ederler. Astlar kendilerini işletmeye karşı sorumlu görürler ve pozitif duygular beslerler. Yönetici başlarında olmasa da sistem çalışır ve düzenli bir şekilde işler.

Lider Yönetim Tarzı: Yönetici; amaçlarını kendisi saptayan, personelin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen, belirli bir amaç yönünde davranışa geçmeye sevk eden onları etkileyen kişidir.

Yönetici, personelin duygularını, düşüncelerini, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşar. Yönetici personeline dostça yaklaşır ve eşit davranır. Personelini geliştirir. Personelinin, örgütte etkin olmaya, sorumluluk almaya ve işbirliğine yatkın olduklarına inanır. Personeline, amaçlarına ulaşmak için engelleri aşmayı ve sorun çözmeyi öğretir.

Okul Yöneticiliği

Okul yönetimi; eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulamasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi, nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir.

Okul yöneticiliği, iyi öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için iyi öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma ortamını tatmin edici ve üretken bir hale getirilmesi için yapılan eylemleri ifade etmektedir (Çelik, 2000; Akt: Ayhan, 2006: 39).

Okul yönetiminin önemi, aslında yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemi ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 1999: 5-6).

Okul yöneticileri, okuldaki diğer yöneticilerle beraber, eğitimin niteliğinin sürekli olarak geliştirilmesinden, standartların yükseltilmesinden, herkes için fırsat eşitliği yaratılmasından, ilgili politika ve uygulamaların geliştirilmesinden ve ilgili kaynakların okulun hedeflerini gerçekleştirme sağlanacak şekilde etkin ve etkili olarak kullanılmasından sorumludur. Okul yöneticileri ayrıca diğer yerel okullar, yüksek öğretim kuruluşları, işverenler ve diğer kuruluşlarla etkili ağlar oluşturarak ve bu ağları koruyarak geniş anlamda toplumun da okula olan taahhütlerini yerine getirmesini sağlar. Okul yöneticileri bunun yanı sıra verimli ve disiplinli bir öğrenme ortamı sağlamaktan ve okulun günlük yönetimi ve organizasyonundan sorumlu olup yönetici

gruba karşı hesap verme sorumluluğunu sahiptir (Ayhan, 2006: 70). Okul yöneticisinin bunu başarabilmesi, yöneticinin okul yönetimi ile kavram ve süreçleri iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçlerin davranışa dönüştürülebilmesi için okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur (Bursalıoğlu, 1999: 7). Çünkü yönetim, eğitim süreci içerisinde hem pedagojik hem de yönetsel becerilere sahipliğe gereksinim duyulan bir alandır.

Okul yöneticileri, meslek olarak öğretmen olmalıdır. Ayrıca öğrenci başarısına önem vermeli, öğretmenleri karar sürecine katmalı, eğitim programları hazırlayabilmelidir (Balcı, 1993: 45). Etkili bir yönetici, kaynak sağlayabilmeli, düzenli okul çevresi yaratma, velilerin katılım ve desteğini sağlamak için gerekli çabayı yapabilmelidir. Kısaca, okul yöneticisi yapmak zorunda olduğu bürokratik görevlerin yanında, inisiyatifini ve yeteneğini kullanarak kurumun ve eğitim ve öğretim fırsatlarının gelişmesine çaba sarf etmelidir.

Okul yöneticisinin sarf etmek zorunda olduğu bu çaba, okulların yapısındaki farklılıklar nedeniyle diğer işletmelerde olduğu gibi standardizasyona bağlı değildir (Ayhan, 2006: 40). Okulun hammaddesi öğrenci ve hammaddeyi işleyecek olana, yönetici, öğretmenlerin farklı karakter yapısı ve eğitim düzeylerine sahip olmaları nedeniyle okul özelliklerinin farklılıkları vurgulanmalıdır. Bu bağlamda (Meriwether, Duyar, 1997: 13):

- 1) Okullar bütün yetkiyi eğitim örgütünün tepesinde bulundurmazlar. Bazılarında yetki müdürler, öğretmenler, öğrenciler ve hatta aileler tarafından paylaşılır. Yönetim kurullarında, eşit sayıda eğitimci ve aileyi bir araya getiren okullar bulunmaktadır. Problem çözme ve karar verme her zaman sıralı, bilinçli, düzenli değildir ve akılcı süreçler birbirine sıkıca bağlı insanlar tarafından yerine getirilir.
- 2) Her ne kadar öğretmenler okula gönüllü olarak katılırsa da öğrencilerin üyeliği zorunludur. Bir örgütteki üyeler yakınmalarını iki şekilde ifade ederler: ya orayı terk ederler ya da yakınmalarını sözle ifade ederler. Belki bir yaşa kadar öğrenciler okuldan ayrılamazlar. Okulda buldukları sürece yakınmalarını bazen sözcük bazen eylemlerle ifade ederler.
- 3) Okulun finansmanı performansı ile çok sıkı bağlantılı değildir. Bir imalat firması kötü bir ürün çıkartırsa para kaybeder. Bir devlet okulu başarısız bir öğrenci yetiştirirse genellikle, devletten aldığı bütçesiyle ilgili herhangi bir şey yapılmaz.

- 4) Devlet okulları ülke nüfusunun hemen hemen bütün öğrencilerine eğitim vermektedir. Tek rekabet özel okullardan gelir.
- 5) Birçok okul sisteminde, okullar çevrelerinin kuvvetli etkisi altındadır. Okulları etkileyen pek çok özel çıkar grupları vardır. Bu gruplar çeşitli yollarla yapılanmalarını duyururlar.

Okul yönetimi, bir güç merkezi olarak çevresini ve içinde bulunduğu toplumu etkilemesi bakımından, diğer örgütlerden farklı bir başka önemli özelliğe daha sahiptir. O da okul yönetiminin, öğretmeni ve öğrenciyi hem doğrudan hem de dolaylı etkileyebilmesidir. Dolaylı etkileme yönünün diğer örgütler açısından da söz konusu olmasının yanında, doğrudan etkileme yönü diğer örgütlerde olmayabilir (Can, 2002: 7).

Yönetim sürecinde okul yöneticisini etkileyen öğeler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılır (Özdemir vd., 2007: 118):

- 1) İç Öğeler: Öğrenciler, öğretmenler, fiziki durum ve donanım, diğer personelden oluşan gruptur.
- 2) Dış Öğeler: Veliler baskı grubu, iç piyasa, bölgenin sosyal ve coğrafi durumu, okulun yakın çevresi, genel yönetim yapısı, eğitimin üst yönetimi, yerel yönetimlerdir.

BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi Kavramı

Çağımızda bilgi, bütün kurum ve kuruluşlar ve insanlar için gelişimin ve değişimin kaynağı olarak görülmektedir. Bu açıdan bilgiye doğru anlam vermek onun kullanımını ve yönetimini daha etkin kılacaktır.

Bilgi, algılama, işleme, değerlendirme, muhakeme sonucu zihinde üretilen, insanın dış dünyaya ilişkin algısını değiştiren veya bir bilinmeyi açıklayan anlam parçası (veya kümesi) olarak tanımlanabilir (Özden, 2003; Akt: Erten, 2006: 7). Bilgiyi, bireylerin eylemlerini oluşturan veya bir örgüt ya da bireyi daha etkin ve farklı eylem için yeterli hale getiren şey olarak tanımlamak mümkündür (Celep ve Çetin, 2003; Akt: Demirel ve Seçkin, 2008: 109). Kendini; düşünceler, öngörüler sezgi ve fikirler, alınan ders, yaşanan deneyimler şeklinde gösteren bilgi, insanın çevresinde olup bitenleri tam ve doğru algılamasını sağlayan enformasyon bütünüdür (Barutçugil, 2002: 10).

Alavi ve Leidner'in bilgi tanımları ise; sonuçlara, kavramlara, yorumlara, fikirleri gözlemlere ve yargılara bağlı kişiselleşmiş enformasyonlardır şeklindedir (Alavi ve Leidner, 2001: 109).

Bilgi, başta karar verme, planlama, denetleme olmak üzere tüm yönetim süreçlerinin temelini oluşturur. Örgütün sonuç alıcı girişimlerde bulunabilmesi yani yönetimin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için sürekli kararlar alması gerekir. Alınan kararların isabetli olabilmesi, karar için kullanılan girdilerin/bilgilerin nitelikli olmasını gerektirir. Öte yandan, üretilen bilgi aynı zamanda başka birim ve başka kararlar için veri niteliği de taşır. Kısaca bilgiye, sorun çözme, karar verme, planlama, araştırma, gelişmelerin farkında olma ve daha geniş insan topluluklarıyla iletişimde bulunma gibi nedenlerle gereksinim duyulur (Çınar, 2004: 1).

Barutçugil'e (2002) göre 21 yüzyılın serveti olan bilgi, bilgi toplumunda temel üretim faktörü olup bilgi birikiminin artması verimi artırmaktadır ve bilgi çağında organizasyonlar arası rekabet kesinleşmekte, değişim ve belirsizlik hız kazandığından bilgi stratejik bir kaynak olarak görülmektedir.

İnsanlar bilgi üretebilmek için dış dünyadan gözlemler ve deneyler sonucu verileri toplarlar. Bu hammadde işlenip kişi tarafından anlamlandırılıp düşünce sisteminin bir parçası haline getirilerek bilgi üretilmiş olunur. Veri ve enformasyon kişinin bilgisi değil başkalarının ürettiği bilgidir. Kişinin kendi süzgecinden geçip kendine özgü bir biçim almadıkça bunlar sadece veridir, enformasyondur (Özden, 2003; Akt: Erten, 2006: 8).

Bilginin temel bazı özelliklerinin arasında şunlar bulunur (Maria, 2000; Akt: Ağır, 2012: 9-10):

- Bilgi kolayca depolanamaz.
- Bilgi bilgisayarlardan çok insanların akıllarında ikame eder.
- Hammaddelerin aksine bilgi çalışanların ihtiyaç duyduklarında kullanmaları için depolarda sıralanamaz, denetlenemez, istiflenemez. Bilgi serpilmiş ve dağınıktır. Aynı zamanda kaybedilmesi kolaydır.
- Bilgi çok boyutludur.
- Dil vasıtası ile yayılır.
- Organik olarak gelişir.

Bilgi Hiyerarşisi

Bilgi çok boyutlu bir kavram olduğundan farklı nitelikleri olan unsurların birbiriyle olan bağlantıları ile birlikte tanımlanmalıdır. Değişik amaçlar için farklı biçimlerde kullanılmaktadır. Bilginin dört türü vardır:

1. Veri (Data)
2. Enformasyon (Information)
3. Bilgi (Knowledge)
4. Hikmet (Wisdom).

Veri

Latince karşılığı "data" olan veri kelimesinin tekil hali "datum" dur. Sözlük anlamı "gerçek"tir. Fakat, veri her zaman somut gerçekleri göstermeyebilir. Bazen,

kesin değildir veya hiç olmamış şeyleri, örneğin bir fikri tarif etmek için kullanılırlar. Burada bahsedildiği şekliyle veri, bir kişinin formüllemeye veya kayıt etmeye değer bulduğu her türlü olay ve fikir anlamındadır (Sütçü, 1995, 34).

Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbiriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir (Kılıç, 2007: 9).

Veri içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar verme açısından güvenilecek salt bir temel oluşturamazlar. Kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermezler (Davenport ve Prusak, 1998: 23). Veri, olay ve olgular hakkındaki birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade etmektedir. Verilerin önemli bir özelliği de kendi başlarına bir anlam taşımamalarıdır. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar. İçinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından tek başına güvenilecek bir temel oluşturmaz, fakat karar vermeyi kolaylaştırabilir. Karar vericiler, verileri enformasyon oluşturmak veya geliştirmek için bir hammadde olarak ele alıp değerlendirmektedirler. Diğer taraftan yöneticiler, verilere dayalı olarak gerçeğe ulaşmayı hedeflemektedirler (Davenport ve Prusak, 2001; Akt: Durna ve Demirel, 2008: 133).

Enformasyon

Enformasyon düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenleme başkaları tarafından yapılmıştır. Yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır. Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon, yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Veriyi katma değer ekleyerek enformasyona dönüştürürken aşağıdaki zihinsel süreçlerden geçilmektedir (Barutçugil, 2002: 57):

- Bağlam: Verilerin hangi amaçla derlendiğini öğrenme.
- Sınıflandırma: Analiz birimlerini ve verinin ana bileşeklerini öğrenme.
- Hesaplama: Verileri istatistiksel olarak analiz etme.
- Düzeltme: Verilerdeki hataları ayıklama.
- Yoğunlaştırma: Veriyi özetleyerek daha kısa bir biçimde sunma

Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır; bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratır. Alınan mesajın gerçek bir enformasyon niteliği taşıyıp taşımadığına, yani alıcıyı yeniden biçimlendirip biçimlendirmeyeceğine karar verecek olan alıcıdır. Birbiriyle ilgisiz dağınık ifadelerden oluşan bir kayıt onu kaleme alan tarafından 'enformasyon' gibi görülebilir ama alıcı için bir değeri yoktur (Davenport ve Prusak, 1998; Akt: Ağır, 2012 : 8).

Enformasyon kavramı çoğu zaman bilgi kavramı ile eşanlamı olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple enformasyon kavramı ile bilgi kavramı arasındaki farka dikkat edilmelidir. Vail (1999: 16), enformasyon kavramı ile bilgi kavramı arasındaki farka dikkat çekmiştir; "Bilgi, işletmeye değer katacak şekilde işlerlik kazandırılmış enformasyondur".

Bilgi ve enformasyon arasındaki fark ilk defa Macar kimyager, ekonomist ve filozof Michael Polanyi tarafından ortaya atılmıştır. O, kişisel ya da üstü kapalı bilginin insanın uslaması için son derece önemli olduğunu ifade etmiştir. Çünkü insanlar bilgiyi yeniden yaratım ve kendi deneyimlerini örgütlü hale getirmeleri ile edinirler. Bu çerçevede içerisinde sayılar ya da kelimelerle ifade edilebilen bu bilgi buzdağının sadece küçük bir parçasıdır (Celep ve Çetiner, 2003: 12).

Bilgi

Bilgi kavramı eski çağlardan bu yana felsefe ve din gibi evrensel ve köklü olgular çerçevesinde sürekli irdelenmiştir. Bilgi, insanın çevresini, doğayı ve evreni tanıma, şekillendirme, sınıflandırma ve belirli biçimlerde yorumlama gereksiniminden doğmuştur. Abraham Maslow'un psikolojide önemli bir yere sahip olan ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde bilgi, insanların yaşamlarındaki belirsizliği azaltma gereksinimi olarak yer almaktadır (Efiloğlu, 2006: 54).

Deneyim, fikirler, inançlar veya anlatılabilen ve paylaşılabilen enformasyondur. Bilgi anlamlı enformasyonu; belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, insanların yaşam boyu öğrendikleri ve deneyimleri yoluyla kazandıklarının tamamıdır (Barutçugil, 2002: 9). Üst bilgi olarak tanımlanan bilgi, özel bir amaç için enformasyonun çeşitli analiz, sınıflama ve gruplama işlemlerinden geçirilerek gelecekte

kullanılabilecek bir potansiyel haline getirilmesiyle elde edilir (Köksal, 1981; Akt: Bensghir, 1996: 14).

Bilgi yönetimi ile enformasyon yönetimi, teoride ve uygulamada birbirleri ile karıştırılmaktadır. Enformasyon yönetimi temel olarak, bilginin fiziksel (diğer bir ifade ile gerçek) formları ile ilgilenmektedir. Bilgi yönetimi ise, bireylerin sözsüz ya da kayıtsız bilgileri ve gözlemlenebilir, sözlü veya açık olmakla birlikte sistematik olarak organize olmamış durumdaki bilgileriyle de ilgilenmektedir (Keskin, 2002: 5-6).

Bilginin veri ve enformasyondan farkı, genel olarak **veri, gerçekler olarak değerlendirilir, enformasyon örgütlenmiş bir veri dizisidir, bilgi ise anlamlı bir enformasyondur** (Kılıç, 2007: 10).

Hikmet

Bilgi, kararları, işlemleri, verimliliği geliştirmek ve yapmak için uygulandığında ya da yarar sağlamak için kullanıldığı zaman bilgeliğe dönüşür. Bilgi, insanların istekli olmasını, enformasyonu özümleyebilmesini, değerlendirmesini, enformasyonu ölçmesini spesifik bir problem ya da durum için enformasyonu kullanıp kullanmamaya karar vermesine ve bu kararı neden aldığını anlamasını gerektirir. Bilgili olmak için insanların sadece bilgiye sahip olması yeterli değildir. Aynı zamanda bilginin içerisinde bulunan ilkelerin tam olarak anlaşılması gerekir (Gandhi, 2004; Akt: Erten, 2006: 10). Daha önce toplanmış olan bilgiler bilgi yeteneğini artırır ve daha sonraki kavramların daha kolay öğrenilmesini sağlar. Başka bir deyişle bilgi akıl tarafından üretilen bir "anlam"dır. Bilgiye bir anlam yüklenmezse, o veri ya da enformasyon niteliği taşır. Örneğin, öğretmenlerin aktardığı bilgi değil enformasyondur. Akıl ile bilgi sindirilir, özümленirse bir anlam taşır (Barutçugil, 2002: 40).

Bilgi hiyerarşisinin en üst bölümünde yer alan hikmet (wisdom) şeklinde de kullanılan bilgelik, bilginin bütünleştirilmiş halini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir. Bilginin sindirilmesi ve özümlendirilmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Barutçugil, 2002: 60).

Bilgi yönetimi süreci de bu faaliyeti temel alan bir süreçtir. Bilgi yönetimi sürecinde yer alan her bireyin sahip olduğu bilgiler, yine bireyin kişisel özellikleri ile şekillenerek üst bilgi halini alacak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi doğrultusunda kullanacaktır. Bilgi, örgüt içerisinde çalışan bireylerin tecrübeleri,

yetenekleri, eğitimleri, sosyal çevreleri, öngörülerini gibi kişisel özellikleriyle şekillenecektir. Bu durumda her çalışanın ortaya çıkardığı üst bilgisinin farklı olma durumu kaçınılmaz olacaktır (Daldal, 2008: 41).

Bilgi Türleri

Bilgiyi belirli kriterlere göre sınıflandırarak tanımlamak, bilgiyi daha iyi anlamayı sağlar. Bilginin; düzenlenme ve kullanma tarzına, kaynağına ve niteliğine göre sınıflandırılması mümkündür.

Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bilgiyi kullanma biçimi, bilginin nasıl algılandığına ve organize edildiğine bağlı olarak değişir. Bu açıdan incelendiğinde bilgi; idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgi olmak üzere dört başlıkta sınıflandırılabilir (Efiloğlu, 2006: 60). Bunlar (Barutçugil, 2002: 61-62):

- **İdealist Bilgi:** Vizyon oluşturmayı, hedef saptamayı, değer ve inançları yönlendirmeyi ve kararlar vermeyi sağlayan bir bilgi türüdür. İdealist bilginin kaynağı okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartışıklarımızdır. Kurumlarda idealist bilgi “benchmarking” ve kurum içi geliştirme çabaları veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir. Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır.
- **Sistematik Bilgi:** Yöntem ve kılavuzlar oluşturmaya yarar. Bu bilginin kaynağını formal eğitim ve gözlemlerimizden ürettiğimiz senaryolar ve modeller oluşturmaktadır.
- **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 bulduğumuzdur. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi bu türden bilgiye bir örnektir.
- **Otomatik Bilgi:** Düşünmeden gerçekleştirilen hareketler otomatik olarak sahip olunan bilginin sonucudur. İçselleşmiş bilgidir. Rutin davranışlarımız otomatik bilgiye en iyi örnektir.

Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi kaynağına göre incelendiğinde açık bilgi (Explicit Knowledge) ve örtülü bilgi (Tacit Knowledge) olmak üzere iki türde var olmaktadır.

Örtülü Bilgi: Örtülü bilgi kişiseldir, biçimlendirilmesi, kaydedilmesi, açıkça ifade edilmesi güç olan bağlama özgü bilgidir, insanların kafalarında depolanır. Örtülü bilgi, esas olarak, bir yargılama süreci boyunca geliştirilir ve hatalar uygulama esnasında ortaya çıkar (Kılıç, 2007: 11).

Kapalı bilgi için kodlanmış, örtük, gayri resmi, insanlarda bulunan bilgi şeklindeki terimler de kullanılmaktadır. Örtük bilgi, kişilerin beyinde taşıdığı son derece kişisel bir bilgidir. Örtük bilgi o kadar gizli bir bilgidir ki, kimi zaman kişi o bilgiye sahip olduğunun farkında bile olmamaktadır (Barutçugil, 2002: 62). Yani örtük bilgi her şeyin herkesin ötesinde insanların beyinde yer alan ortaya kolay çıkarılmayan bir bilgidir. Örtük bilgi “know-how” yani teknik ve bilişsel olarak karşımıza çıkabilmektedir. Teknik olarak ifade edilen örtük bilgiler saptanması güç becerileri ifade eder. Usta bir zanaatkâr yılların deneyim birikiminden sonra yaptığı işin girdisini ve çıktısını “avucunun içi gibi” bilmektedir. Ama bildiği şeyin altında yatan bilimsel veya teknik ilkeleri çoğu zaman açıklayamayabilir. Bu da onun sahip olduğu kapalı yani örtük teknik bilgisinin boyutunu gösterir (Daldal, 2008: 46).

Açık Bilgi: Formal ve sistematik bir yapıya sahip, kelimelerle, matematiksel formüller ve sayılarla kolayca ifade edilebilir, iletilebilir ve doküman haline getirilebilen bilgidir. Veri tabanları, sunumlar, organizasyon şemaları, el kitapları, prosedürler, raporlar, ürün ve üretime yönelik teknik belgeler bu tip bilgilere örnektir (İnel, 2001: 43).

Açık bilgi kodlanabilen, depolanabilen, yayınlanabilen ve faaliyetlerde kullanılabilen belgelenmiş bilgidir (Dağlı ve Uzunboylu, 2007: 11). 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 iletilebilir ve paylaşılabilir. Açık bilgi, entellektüel eserlerle ilintilidir (Kitaplar, belgeler, modeller, tablolar, grafikler, veriler, e-mailler, notlar, görsel materyaller ve simülasyonlar vb. gibi). Deneyime, anlayışa dayandırılır ve anlamlı bir bilgidir (Barutçugil, 2002: 45).

Bu etkileşimler şu şekilde açıklanabilir (Celep ve Çetin, 2003: 18):

- 1) **Toplumsallaştırma** (Socialization): Kişisel bilgi ile zihni modeller şeklinde yaratılan deneyimlerin karşılıklı olarak değişimidir. Usta-çırak ilişkisi, işbaşında eğitim, deneme, diğerlerini taklit etme gibi. Toplumsallaştırma bir paylaşma sürecidir. Bilgi alış-verişinde anahtar süreç olarak algılar. Çünkü üstü örtülü bilgi yeni ve açık bilginin doğduğu aşamayı içerir.
- 2) **Birleştirme** (combination): Yeni bir bilgi, aynı zamanda varolan bilginin gereksiz kısmı atılarak yeniden yapılandırılması ve yeni bilgilerin eklenmesiyle, açık bilginin birleştirilmesi ve sınıflandırılmasıyla yaratılabilir. Bir araya getirme genellikle eğitim çalışmalarında başvuru bir bilgi yaratımıdır.
- 3) **İçselleştirme** (internalization): Bu süreç, açık bilginin üstü örtülü bilginin bir parçası haline geldiği süreçtir. Bu süreç yaparak öğrenme aracılığıyla gerçekleştirildiği süreçtir. Özellikle eğitimde çok iyi uygulanması gereken yaparak öğrenme bilgiyi içselleştirmenin çok iyi bir yoludur.
- 4) **Dışsallaştırma** (externalization): Özel düşünceleri başkalarıyla paylaşmanın yolu dışsallaştırmadan geçer. Dışsallaştırma kişisel ya da üstü örtülü bilginin, deneceler ve modeller şeklinde açık hale getirilmesi aşamasıdır.

Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Bilgi niteliğine göre sınıflandırılırken, organizasyonun varlıkları açısından dikkate alındığında üç farklı kategoride incelenebilir. Bunlar; insanda bulunan bilgi, müşteride bulunan bilgi, müşteride bulunan ve müşteriyle ilgili olan bilgi ve yapısal sermaye olarak bilinen sistem ve süreçlerle ilgili bilgidir.

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

- a.) **İnsan Kapitali**: insanın bilgisinin değeridir. Çalışanların meslekte buldukları sürenin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinlikleri belirli bir düzeyde bulunan insanların sayısı, içeride ya da dışarıda ortak çalışma gerektiren projelerde çalışan insanların sayısı insan kapitalini oluşturan unsurlardır. Bunlar, aynı zamanda insan kapitalinin ölçülmesinde kullanılabilecek çeşitli değerlerden başlıcalarıdır. Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de organizasyonların insan kapitalinin değerini yükseltmektir.

- b.) **Yapısal Kapital:** Özümlenmiş, içselleştirilmiş ve kurumun ürün ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir. Bu kapitalin bir kısmı süreçlerdeki bilgidir. Bir kısmı da tescil edilmiş markalar, ticari haklar, know-how, telif-patent hakları ve unvanlardır. Bir kısmı da insan kaynaklarından elde edilen öğrenilen ve somutlaştırılan bilgilerdir.
- c.) **Müşteri Kapitali:** Müşterilerin sayıları, kurumlarla çalışma süreleri, şirketlerin ne kadar sıklıkta çalıştıkları müşteri kapitalinin unsurlarıdır. Derinlik (anlayış), genişlik (bildirme), bağlama (bağlılık) ve müşterilerin kazancı bu bilginin değeridir.

Bilginin Dönüşümü

Bilginin Dışsallaşması

Bilginin dışsallaşması bilinenleri somut hale getirmekle gerçekleşir. Açık bilgi herkesin ulaşımına sunulan bir bilgi olduğundan örtülü bir bilginin çeşitli yollarla açık bir hale getirilmesi gerekmektedir. Örneğin yazmak, beynimizin içindeki örtülü bilgiyi başkalarının anlayabileceği açık bir hale (açık bilgiye) dönüştürme sürecidir (Barutçugil, 2002: 63).

Bilgi yaratım sürecinin en önemli yöntemi olan dışsallaşma, metafor yoluyla sunulan bir şeyi içgüdüsel olarak algılama ve anlama şeklinde ortaya çıkar. Bu noktada metafor önemlidir, çünkü ancak bu sayede kavramlar arasında bir bağ oluşturulabilir. Metaforu iki farklı düşüncenin etkileşiminden doğan bir sözcük, deyim olarak tanımlarsak, bu iki farklı düşünce bilginin yaratılmasına yardımcı olan araçlardır. Bir tanesinin daha somut daha açıklanabilir olması daha soyut olanı da benzetme yoluyla açıklama fırsatı verir. Yalnızca benzeşen taraflar değil, çelişen, karşıtlık oluşturan taraflarda özellikle analogi yöntemiyle su yüzüne çıkar. Analogi yönteminde kıyaslanan öğeler arasındaki farklara ve benzerliklere açıkça değinilir (Dervişoğlu, 2004: Akt; Efiloğlu, 2006: 69).

Bilginin İçselleşmesi

Bilginin içselleşmesi açık bir haldeki bilginin örtülü bir hale dönüşme sürecini içerir. Yeni ve açık bir halde bulunan bir bilginin özümleme, değerlendirme, yansıtma sonucu kişi için bir örtük bilgi haline gelmesi şeklindedir (Barutçugil, 2002: 36). Bilginin açık bir halden örtülü bir hale dönüşmesi firmanın bütünü içinde paylaşılan bilgilerin, diğer iş görenlerin bu bilgileri içselleştirmesi yani kendi örtülü bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmesiyle oluşur (Bulut, 1999: 36).

İçselleşme süreci, açık bilginin örtük bilginin bir parçası haline geldiği süreçtir. Bu süreç yaparak öğrenme aracılığıyla gerçekleştirilebilir ve bu süreçte doküman haline getirilmiş bilgi yardımcı bir rol oynayabilir. Bu etkileşimde diğer etkileşim ve bilgi yaratım yöntemleriyle bireylerin belleklerinde oluşan örtük bilgiler, paylaşılan teknik yetiler ve düşünsel modeller rol oynarlar. Özellikle dokümantasyon sırasında bireylerin çoğu örgütsel bilgi yaratımı için hazırladıkları açık bilgi şeklindeki raporları, el kitaplarını, diğer dokümanları yeniden yaşayarak bilgiyi içselleştirirler (Beijerse, 1999: Akt; Efiloğlu, 2006: 100).

Açık bilgi firmanın bütünü içinde paylaşıldıkça, işgörenler o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtük bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlarlar. Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin bir sonraki jenerasyona sistematize edilmeden, dağınık olarak aktarılması veya söz konusu bilgilerin bir başkası tarafından gözlem yoluyla alınması bu modele örnek olarak gösterilebilir (Kılıç, 2007: 34).

Bilginin Birleşmesi

Bu aşamada farklı açık bilgilerin toplanarak yeni bir bilgi meydana getirilmesi sağlanır. Başka bir deyişle bilginin yeniden sıralanması, yeni bilgi eklenmesi, birleştirilmesi ya da kategorize edilmesi yeni bir bilgiyi yaratabilmektedir. Beijerse birleştirmeyi; farklı formlardaki açık bilginin bir senteze ulaştırılması olarak tanımlamakta ve eğitim faaliyetlerinde genellikle bu tür dönüşümün rol aldığını belirtmektedir (Beijerse, 1999: Akt; Efiloğlu, 2006: 27).

Açık haldeki bilgiler birleştirilerek tekrar açık bilgi haline getirilir. Bilginin birleşmesi aynı zamanda içinde bilginin içselleşmesi sürecini de taşımaktadır. Çünkü kişi açık haldeki bir bilgiyi tekrardan açık hale getirmek için önce kendi içinde bir

özümlenme, değerlendirme aşamalarını gerçekleştirmek zorundadır. Bu süreç içerisinde bilgi içselleştirilmiş olarak saklanır (Daldal, 2008, 52).

Açık bilginin açık bir hale dönüşmesi diğer kişilere de bilgileri içselleştirme fırsatı tanımaktadır. Örneğin; bir kişinin açık hale getirdiği bilgileri bir diğer kişi için de anlam ifade ediyorsa daha sonra içselleştirme dönüşümü gösterebilmektedir (Barutçugil, 2002: 64).

Bilginin Sosyalleşmesi

Sosyalleşme, kişisel bilgi ve paylaşılan tecrübelerle oluşturulan ortak düşünce kalıplarıyla yaratılan deneyimlerin karşılıklı olarak değişimidir (Beijerse, 1999: Akt; Efiloğlu, 2006: 68). 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).

Örgüt içerisinde bireyler sahip oldukları bilgiyi yüz yüze görüşme yoluyla bireyden bireye, bireyden gruba veya gruptan gruba aktarabilir. Sosyalleşmenin gerçekleşmesi için aynı zaman ve yerde olmak gereklidir.

Bilginin sosyalleşmesi aynı usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi; çırağın, ustanın sahip olduğu örtülü bilgi ve becerilerini gözlem, taklit ve uygulama yollarıyla kendisine aktarması ile gerçekleşir. Gözlemediği ve kimi zaman farkında olmadan aldığı bilgileri çırak kendi örtülü bilgisi haline getirir. Yani kendisi için bir işi yapabilmek için yararlı sonuçlar ve ipuçları elde etmektedir (Barutçugil, 2002: 64). Bilginin sosyalleşmesi beden dilinden, duygulardan, davranışlardan transfer ile gerçekleşebilir. Bilgi yönetiminde ilerlemek isteyen organizasyonlarda üzerinde durulması ve geliştirilmesi gereken bilgi transferi türü bu olmalıdır. Çünkü örtülü bilginin tekrar örtülü bir hale geçmesi demek iki ya da sınırlı sayıda kişi arasında kalması demektir. Bilgi yönetiminin amaçları arasında yer alan kurumun bütününe kolayca yayılması ve kullanılması söz konusu olmayacaktır (Bulut, 1999: 35).

Japon firması olan Honda, bilginin sosyalleşmesini geliştirmek örtük bilgilerin herkesin aktarımına sunmak için "Tama Dashi Kai" yani "Beyin Fırtınası Kampları" oluşturmaktadır. Bu kamplarda her kademedeki çalışan pozisyonuna bakılmadan kişisel

tecrübelerini ve fikirlerini kurulan keyifli ortamda paylaşmaktadır. Burada amaçlanan çalışanların stresten uzak ve rahat olduğu bir ortamda örtük bilgilerini paylaşmasıdır. Aynı ortamda çalışanlar, grup içinde ya da bir bireye yüz yüze ve sözel bir iletişimle kendi rızası ile örtük bilgileri kimi zaman farkında olmadan kimi zamanda isteyerek aktarır (Daldal, 2008: 53).

Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilginin varlığı, insanoğlunun varlığı ile ortaya çıkmakta, bilgi yönetiminin varlığı ise, toplumsallaşma sürecinde bilginin kuşaktan kuşağa aktırılma biçimi ile ortaya çıkmaktadır. Toplumlar bilgiyi etkili bir şekilde üretip, dağıtıp ve kullandıklarında gelişmiş olurlar. Bilgi üretilemez, işlevsiz hale getirilirse geri kalınır. Bilginin etkili kullanımı ve yönetimi sorun çözmede, karar vermede ve örgütlerin öğrenmesini sağlamada önem kazanmaktadır (Celep ve Çetin, 2003: 21).

Bilginin artan önemi, pek çok kavramın bilgi eksenli olarak yeniden tanımlanması sonucunu doğurmuştur. Örneğin “bilgi toplumu”, “bilgi ekonomisi”, “bilgi işçisi” ve “entelektüel sermaye” kavramları, bilgi oryantasyonlu yeniden tanımlamalardır. Bilginin yoğun kullanıldığı, üretildiği ve bütün toplumsal süreçlerin (ekonomi, sanayi, yönetim, siyaset, kültür vb) ana girdisini oluşturduğu ve belirleyici olduğu toplumlara, bilgi toplumu denmektedir (Samancıoğlu vd. 2010: 119). Yılmaz (2006)’a göre bilgi toplumu kavramı, elde edilen enformasyonun bireyin, yaşamı açıklama ve geliştirmede kullanabilecek niteliğe dönüşmesini ve bunun toplumsal düzeyde gerçekleştirildiği yapıyı anlatmaktadır.

Bilgi toplumu, hızlı sanayileşme, yoğun teknolojinin üst noktaya çıktığı bir dönemde özellikle 1940’lı yıllarda günlük hayata girmeye başlayan bilgisayarlar yoluyla gündeme gelmiştir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte yaşanan sıkıntıların benzerleri günümüzde de yaşanmaktadır. Çünkü bilgisayar teknolojisinin sağladığı hızlı iletişim olanakları bilginin çok kısa sürede ulaştırılabilmesini sağlamıştır. Bu durum beraberinde baş döndürücü bir hızla sağlanan bilgi artışına yol açmıştır. Bilgi dalgası ile hemen her alanda hızla artan bilginin üretimi, pazarlanması, ulaştırılması, en uygun bilginin uygulamada kullanılması başlı başına bir iş alanı, bir sektör olarak öne çıkmış bulunmaktadır. Geçiş sürecinin yaşanmaya başlandığı bilgi çağı beraberinde yeni anlayışlar, yeni yönelmeler de getirmiştir. Globalleşme, küreselleşme, postmodernizm gibi kavramlar öne çıkmaya başlamıştır (Fındıkçı, 2003: 7).

Yeni teknolojilerin sebep olduğu iktisadi ve sosyal değişimlerin yaşandığı bilgi toplumunda bireylerin bilgiye nasıl ulaşacağını bilmesini, onu uygun biçimde kullanmasını ve kullanım sonuçlarının değerlendirmesini bilmesi gerekmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, bilgiye ulaşma sadece önemli değil, gerekli, doğru bilgiye, zamanında ulaşma ve onu etkin kullanma becerisine sahip olmak da gerekmektedir (Öğüt 2001; Akt: Özan ve Erten, 2008: 70).

Bilginin artan değeri, doğru ve güncel bilgiye mümkün olan en hızlı şekilde erişmek, elde etmek ve kullanmak, gelecekteki kararlar için saklamak ve ihtiyaç duyulduğunda geri çağırarak gibi ihtiyaçlar bilginin yönetimi kavramının doğmasına sebep olmuştur (Samancıoğlu vd. 2010: 119).

Bilgi Yönetimi terimi yaygın olarak haberi örgütlenme, aktarma, yerleştirme ve kullanma sürecini tanımlamada kullanılır (Duffy, 2000: 81).

Bilgi Yönetimi, örgütün sahip olduğu veya örgütün dışarıdan sağladığı verileri anlamlı bir şekilde sınıflandırma, analiz etme, yorumlama ve örgüt süreçlerine dahil etme eylemidir. Townley bilgi yönetimini, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde uygulamak için bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlamaktadır (Karakaş ve Yaralı, 2004: 550).

Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak elde edilmesi, paylaşılması ve uygulanmasına olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Bilgi yönetimi, bireyler, takımlar ve organizasyonun bütünü için geçerlidir (Barutçugil, 2002: 50).

Bilgi yönetimi, örgüt için hayati önem taşıyan bilginin elde edilmesi veya yaratılması, organize edilmesi, dağıtılması, kullanılması ve açık ve sistematik bir şekilde yönetilmesi için bilgi işleme süreci ile birleştirilmesi eylemidir (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004: 634).

Bu durumda önemli bir biçimde artış gösteren bilginin bütün organizasyonlar için süratle değişmesi, bilgi teknolojileri ile saklanması, kolay erişimli ve işlenebilir özelliği de dikkate alındığında bütün organizasyonlarda bilginin yönetilmesi temel ihtiyaç haline almaktadır (Kılıç, 2007: 2).

Bilgi yönetiminin özelliklerinin başlıcaları; bilgi karmaşıktır, bilgi kendini örgütler, bilgi topluluk gerektirir, bilgi dil yoluyla hareket eder, bilgi ne kadar saklanırsa

o kadar çabuk kaybolur, bilgi ne kadar dağınıksa o kadar iyidir, tek bir çözüm yolu yoktur, bilgi sonsuza kadar gelişmez gibi konuları içerir (Allee, 1997: 71).

Adını bilgiden alan çağımız, bilginin yarattığı değerın tüm kurum ve bireylerce algılanmasından sonra, yöneticiler için bilgiyi elde etmek kadar yönetmekte bir o kadar önemli hale gelmiştir. Teknolojik gelişmeler bilgiyi transfer etme, depolama, saklama, sınıflandırma ve ihtiyaç duyulduğunda kullanıma sunma bakımından büyük kolaylıklar sağlamıştır (Karakaş ve Yaralı, 2004: 550). Bu yapının işlerlik kazanması ve kurumlar için değer yaratması ise yöneticilerin bilgi yönetimi konusunda ne kadar başarılı oldukları ile ilgilidir.

Bir örgütün iletişim ve etkileşim kanallarının kendinden beklenenleri yerine getirmesi için gerekli olan bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması ve karar birimlerinin kullanımına sunulması önem kazanmaktadır. Yöneticiler zamanlarının büyük kısmını karar verme, geleceği planlama, eldeki planları uygulama ve geçmiş edimlerini değerlendirmek için harcarlar (Gatewood, 1995; Akt: Dağlı ve Uzunboylu, 69). Bunların yapılabilmesi için bilgi gereklidir. Yönetimde varolan bilgi eksiklikleri, örgütün gelişme ve değişimleri anlayamama ve sonuçta etkililik ve yeterliliğini kaybetmesine neden olmaktadır.

Bilgi yönetim sisteminin sağlıklı işlemesi, yöneticilerin bilginin önemini algılama düzeylerine bağlı bir olgudur. Ancak yönetici, her bilgi yerine, hangi bilgiye sahip olması gerektiği konusunda yetkin ve yeterli olmalıdır (Demirel ve Seçkin, 2008: 108).

Gupta vd. (2000) bilgi yönetimin uygulamasında, örgüt kültürü, bilginin örgüt içi kullanımı, bilgi yönetiminin verimliliği, bilgi yönetim sistemleri ve bilişim sistemlerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. De Long ve Fahey (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, bilgi yönetimini uygulayan kurumlarda bilginin elde edilmesi, kullanılması ve paylaşımı üzerinde kültürel engeller ortaya konulmuştur. Çalışmada örgüt içi ilişkiler, bireysel bilgiye verilen önem, bölümler ve bireyler arası bilgi paylaşımı, tepe yönetiminin tutumu, işbirliği ve takım çalışması, problem çözme ve örgütsel öğrenmenin bilgi yönetimi uygulamasında önemli olduğu görülmüştür (Akt: Demirel ve Seçkin, 2008: 110). Aktan ve Vural (2012), başarılı bir bilgi yönetimin temel ilkeleri olarak, bilgi yönetimine stratejik önceliğin verilmesi, örgütsel bilginin tanımlanması, bilgi ile ilgili süreçlerin oluşturulması ve örgüt kültürünün önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Bilgi yönetim sistemlerinin amacı ise,

- 1) Bilgiyi açık hale getirerek entelektüel sermayenin her kuruluşta etkin bir rol oynamasını sağlamak (bilgi haritaları, sarı sayfalar, hipermetin, vb.).
- 2) Kurum içi bilgi-yoğun bir kültür oluşturmak (bilgi paylaşımı, güven, ödüllendirme).
- 3) Kurumun sosyal ve teknolojik altyapısını oluşturmak ve geliştirmek.
- 4) Kurumsal bilginin üretimi, depolanması ile erişimi, paylaşımı ve kullanımını sağlamak olarak belirlenebilir (Çapar, 2005: 50).

Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetimi, bir organizasyonda, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, başlıklara ayrılması ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesiyle ilgili tüm süreçlerin, belirli bir amaca yönelik olarak, sistemli biçimde yönetilmesidir.

Organizasyonların en değerli kurumsal kaynağını oluşturan bilginin örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılması sistematik çabalarla mümkündür. Bilginin yönetimi için kapsamlı bir sürecin tasarlanması gerekmektedir. Organizasyon için bilginin tanımlanması, edinilmesi, geliştirilmesi, örgüt içinde paylaşarak yaygınlaştırılması, amaçlara yönelik olarak kullanılması ve bu kullanımın değerlendirilerek sürecin yeniden tasarlanması gibi kapsamlı fonksiyonları içeren bu süreç bilgi yönetimi sürecidir (Demarest, 1997; Akt: Kılıç, 2007: 28-29).

1. Bilginin Üretilmesi: Bilginin üretilmesi, örgütün dış çevresinde gelişen ve örgütü ilgilendiren formal ve/veya informal bilgilerle, açık ve örtük bilgilerin örgüt içine alınması, iç bilgi ve deneyimlerle çözümlenmesi ve birleşiminin yapılarak, yeni bilgi ve düşünce oluşturulmasıdır (Çınar, 2004: 2).

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

Bilginin üretilmesi ya da bilgi edinimi, ihtiyaç duyulan bilginin içsel ve dışsal yollarla organizasyona dahil edilmesidir. Bilginin çeşitli kaynaklardan toplanması, organizasyonların değişen koşullara uyum sağlamasına, yeni koşullara uygun stratejileri uygulamaya koymasına ve yeni ürün ve teknolojiler geliştirmesine yardımcı olur.

2. Bilginin Paylaşılması: İç ve dış kaynaklardan gelen ve yeniden üretilen bilginin, onu örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanacak olanlarla paylaşılması (dağıtılması, aktarılması, kullanıcılara sunulması) gerekir. Bu dağıtım hem kullanım için hem de örgütsel belleğe yüklenerek gelecekteki sorunların çözümü ve yeni bilgi elde edilmesi için gereklidir (Dağlı ve Uzunboylu, 2007: 70).

Bilgi aktarımı ve paylaşımı bireyler arasında, bireylerden açık kaynaklara, bireylerden gruplara, gruplar arasında ve gruptan kuruma bilginin gönderilmesi ve alınması biçimindedir. Bu aktarım ve paylaşım daha çok bilgiye ihtiyaç duyulduğu ve kullanılabileceği yerlere ulaşmasını sağlamak şeklindedir (Tiwana, 2000; 119).

Bilgi paylaşmayı başarı ile sonuçlandırmak için, herkese bilgiyi kullanma hakkı vermek, sistem çalışanlarının istedikleri zaman ve yerde bilgi kullanma fırsatını vermek, sisteme girişi kolay yapmak, herhangi bir dilde iletişime izin vermek gerekir (Buckman, 2004; Akt: Güçlü ve Sotirofski, 2006: 359).

Bilgi paylaşılması önemsenmez, teşvik edilmez, ödüllendirilmez, çalışanlara bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için kaynaklar verilmez, gerekli beceriler konusunda eğitilmezlerse bilgi yönetiminin etkinliği yok olur (Yeniçeri ve İnce, 2005; Akt: Kılıç, 2007: 37). Giovanni Lizza bu durumu şöyle ifade eder; “Eğer insanlar paylaşmayı istemezse, siz dünyada en iyi teknolojiye sahip dahi olsanız, o bilgiyi paylaşmayacaklardır. İnsanlar bilgiyi, onun içinde kendileri için ne olduğunu görmezlerse paylaşmayacaklardır. Davenport (1998) bilgi yönetimini başarılı yapan etmenin bilginin önemini paylaşan ve bilginin paylaşım ve dağıtımını destekleyen bir örgütsel kültürün varlığı olarak gördüğü konusuna dikkat çekmiştir. Önemli olan işgörenleri, deneyimleri ve öngörülerini paylaşılacak duruma getirmektir (Celep ve Çetin, 2003: 96).

3. Bilginin Kullanılması: Günümüzde bilginin sürekli geliştiği ve yenilendiği düşünülürse halihazırda elde edilen, geliştirilen, paylaşılan bilginin örgütsel etkinliği, verimliliği artırmak; işgören ve organizasyonun bilgi sermayesini güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla en kısa zamanda kullanılması gerekmektedir. Bilginin kullanılması ile örgüte sağlanan katkıda ve değer de geleneksel anlayışta olduğu gibi aritmetik bir

süreç söz konusu değildir. Yeni bilgi mevcut bilgi altyapıları ile kullanıldığında ortaya çıkan değer yeni bilgi ile mevcut bilginin toplamından çok daha büyük bir değer ifade edecektir. Bu nedenle paylaşılan bilginin her an kullanım fırsatları yaratılarak hayata geçirilmesi, tecrübe edilmesi örgütsel hedeflere üst düzeyde ulaşılmasını sağlayabilir (Dağlı ve Uzunboylu, 2007: 70).

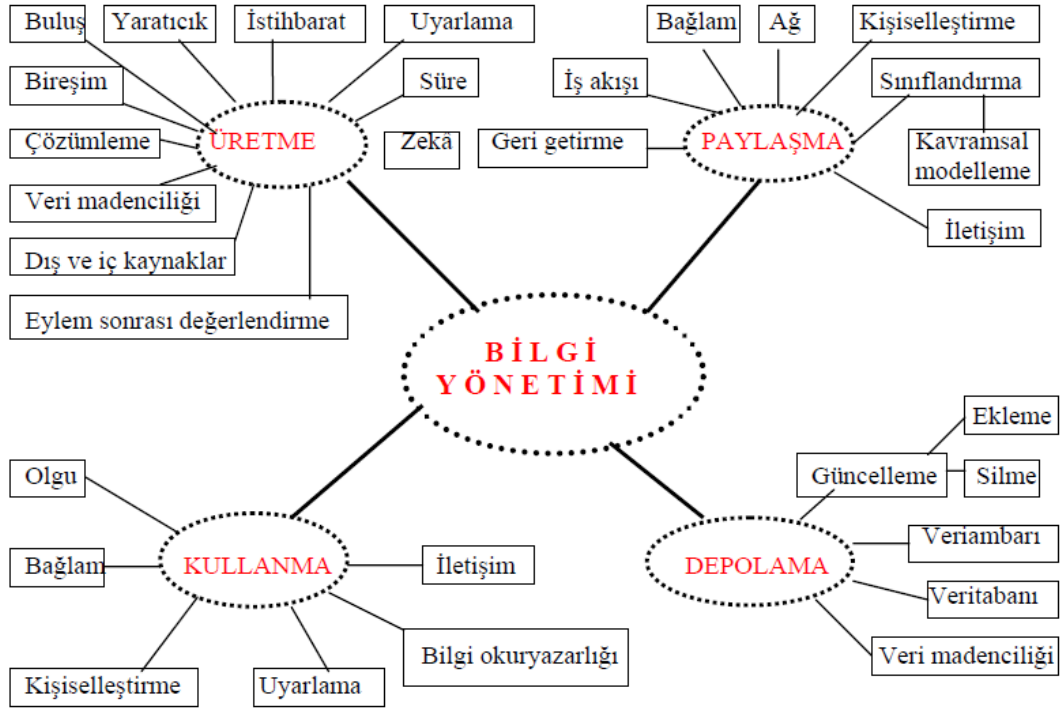
Bilginin kullanımında bir takım engelleyici faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler yeterli iletişim kanallarının kullanılmaması, güven ortamının yetersizliği, teknolojik alt yapının etkili kullanılmaması, iş görenlerin bilgiyi kullanma yeterliklerindeki eksiklikler, yönetim bilgi sistemlerinin yeterli işlememesi veyahut bulunmaması, bilgi kullanımında yeteri düzeyde kültürün gelişmemesi, kurumun vizyon ve misyonunu yeterince çalışanlar tarafından paylaşılabilmesi olarak sayılabilir. Bilginin yeterince kullanılmamasının nedenlerinden biri de toplumsal cinsiyetin rolü olarak gösterilebilir. Yönetimde kadın ve erkeklerin farklı yönetim teknikleri kullandığı görülmektedir (Çınar, 2002: 37).

4. Bilginin Depolanması: Örgütler öğrendiklerini, ürettiği bilgileri tekrar kullanmak ya da yeniden bilgi üretiminin girdisi olarak kullanmak için saklarlar (Dağlı ve Uzunboylu, 2007: 71).

Bilginin depolanabilmesi için depolama sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sistemler;

- 1) **Doğal saklama sistemleri:** Bireyler, gruplar ve bilgi topluluklarının varlığı doğal saklama sistemleri olarak nitelendirilebilir. İletişim aracılığıyla bilgiye sahip olunur ve dil aracılığıyla bireysel bilgi ortak bilgi haline dönüştürülür. Örgütsel bellek kaybı (işten çıkarmalar v.s) temel problem olarak karşımıza çıkar, bu süreçte bilginin elde tutulması bilginin elde edilmesi kadar önemlidir. Doğal sistemlerde karşılaşılan en önemli sorunlar unutma ve işten çıkarmalardır.
- 2) **Yapay saklama sistemleri:** Veri tabanları yanında eksper sistemler olarak nitelendirilen ve sadece veri saklamakla kalmayıp aynı zamanda problem çözme, açıklama ve diyalog oluşturma gibi işlevlerle çözüme yönlendirilebilir sistemlerin varlığını yapay saklama sistemleri içinde değerlendirmek mümkündür.
- 3) **Kültürel saklama sistemleri:** Bunlar daha çok bilgi dokümanlarının oluşturulması ile gerçekleştirilir. Örgütsel başarıların, yeniliklerin, amaçların,

hikayelerin ve sembollerin paylaşılması şirket kültürünü güçlendirir. Ortak örgüt belleğinin varlığı ve güncelliği hatırlamayı sağlar ve unutmayı engeller (Yeniçeri ve İnce, 2005; Akt: Kılıç, 2007: 43).



Şekil 3: Bilgi Yönetiminin Bileşenleri

Kaynak: Çınar, (2004). ss:5

Entelektüel sermaye, örgüt çalışanlarıdır. Deneyimli çalışanların hızlı biçimde örgütten ayrılmaları, entelektüel sermaye kaybına yol açar. Öte yandan, örgüte yeni eleman girmesi, hem taze bilginin girmesine hem de durağanlaşmaya başlayan örgüte hareketlilik kazandırması bakımından gereklidir (Çınar, 2004: 4).

Bilgi Yönetim Sürecini Etkileyen Faktörler

Bilgi yönetimi, çoğu kez bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve kullanılması sorunu olarak ele alınır. Bilgi yönetimi, bilginin toplanması, depolanması, bilginin kullanılabilir bir hale getirilmesi ve bilginin kullanılması olmak üzere dört farklı süreçten meydana gelir. Bilginin toplanması ya da bilgi edinimi, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin önemli bir unsurudur. Bilginin çeşitli kaynaklardan toplanması, organizasyonların

değişen koşullara uyum sağlamasına, yeni koşullara uygun stratejileri uygulamaya koymasına ve yeni ürün ve teknolojiler geliştirmek yoluyla rekabet güçlerini artırmasına yardımcı olur. Organizasyonlar, enformasyonu araştırma ve örgütsel öğrenme süreçleri aracılığı ile elde ederler (Türk, 2003: 131-132).

Bilgi yönetiminin başarılı sonuçlar ortaya koyabilmesi, süreci etkileyen faktörlerin bilinmesi ve bu faktörlerin yönetim sürecini destekler nitelikte, etkin biçimde dahil edilmesini gerekli kılmaktadır. Bilgi yönetim sürecinin başarısını etkileyen bu unsurlar;

- 1) **Stratejik Yönetim/Bilgi Yönetimi İçin Strateji;** Bilgi yönetimi stratejik düzeyde ve üst yönetim tarafından sahiplenilmelidir.
- 2) **Bilgi Teknolojisi;** Bir şirketin bilgi teknolojisi alt yapı ve destek ihtiyacı bilgi yönetim stratejisine bağlıdır. Bilgi alt yapısı örgütsel yapının bir bölümünü oluşturur. Bu örgütsel yapı bilgi yönetimi uygulamaların kolaylaştırma ve çoğaltmada son derece önemlidir.
- 3) **Kültür Bilgi;** stratejik bir değer olarak rekabet üstünlüğünü ve öğrenen örgütün büyümesini sağlamada anahtar niteliğindedir. Örgüt kültürü, her türlü bilgi yönetimi programının başarısı ya da başarısızlığını belirlemede kritik öğedir. Örgütsel yapı ve kültür, insanlar, süreçler ve teknoloji arasında bir tutarlılık olmalıdır (Bollinger ve Smith, 2001: 8-18). Kültür, bilgi yönetim süreçlerinin arasında koordinatif bir bağ kurarak süreçlerin etkinliğini ve gücünü artırır.
- 4) **Adil yönetim süreci;** “Bilgi” yaratma ve paylaşma etkinliklerini insanları kontrol ederek veya zorunlu kılarak, yaptırılmadığı gözlenmiştir. Ancak, çalışanların gönüllü katılımı ile bu etkinliklerin çok etkin bir şekilde sonuçlandırıldığı bir gerçektir.
- 5) **Duygusal ortam/duygusal zeka;** İnsanların zihinsel enerjisini yaratıcılığa yönlendirmek ve birbirleriyle temasını sağlamak üzere, insanların duyularına hitap edecek birer yetişme ortamı yaratmakla ilgilidir (Celep ve Çetin, 2003: 50-51).

Eğitim Kurumlarında Bilgi Yönetimi

Okul yöneticileri, okul yönetimin temel ögesi ve okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerdir. Her okul

yöneticisinin amacı, Bakanlığın eğitim politikası ve amaçlar doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu işlerliğini canlı durumda tutmaktır.

Toplumların çekirdeğini ve dinamiğini oluşturan insan sermayesinin temel üretim aşamasının, örgün eğitim kurumlarında tesis edilen süreçler olması nedeniyle, eğitim kurumların fonksiyonlarını yerine getirmede eğitim yöneticilerinin birer eğitim lideri olarak, temel mesleki yeterlikleri yanı sıra bilgi yönetiminde de kişisel bir ustalık ve yeterlik alanı olarak rollerini benimsemeleri önem taşımaktadır (Kılıç, 2007: 12).

Her işgören çalıştığı örgütü, orada yapılan önemli değişiklikleri, gelişmeleri, örgütsel yapı ve izlenen politikayı yakından tanıma hakkına sahiptir. Bu nedenle personel politikasının amaçlarından biri de, doğrudan gönderilen ilanlar, afişler, işletme gazeteleri ya da kişisel ilişki ve yöneticilerle yapılan grup toplantıları aracılığı ile işgörenleri bilgilidir (Sabuncuoğlu, 1997; Akt: Buluç, 2007: 3).

Okul müdürü, okulda çalışan tüm personele okul, iş ve meslekleri ile ilgili olarak ihtiyaç duydukları her türlü bilgiyi ulaştırmada birinci derecede sorumlu olan kişidir. Bunun yanında okul müdürü, okulun etkileşim içerisinde bulunduğu dış çevreye, onların ihtiyaç duyduğu gerekli bilgiyi sunmakla da görevlidir. Çünkü okulun dış çevresinde bulunan aileler, iş çevreleri, meslek örgütleri vb. zaman zaman okul ile ilgili bilgiye ihtiyaç duyabilirler. Bu nedenle okul yöneticileri iletişimin kurulacağı hedef kitleleri tanımak ve ona göre hazırlık yapmak zorundadırlar (Buluç, 2007: 6-7).

Okul yöneticilerinin, bilgi yönetimini başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için, kurum çalışanlarının gerekli bilgi kabiliyetlerine sahip olmasını sağlamaları gerekmektedir. Bunun için ise, kendilerinin de söz konusu kabiliyet alanlarında gerekli davranışları sergilemeleri ve gerekli niteliklere sahip olmaları önem taşımaktadır. Farklı bir deyişle bilgi yönetimi aktivitelerini yönetebilmek için gerekli olan bilgi yönetimi yeterliklerini göstermeleri gerekmektedir.

Okullarda bilgi yönetimine verilen önem, okullarda örgütsel bir bilgi sistemi oluşturulmasına hizmet etmektedir. Organizasyonlarda sürekli değişen ve gelişen şartlara bağlı olarak yeni ihtiyaçlar ve gereklilikler ortaya çıkmaktadır. Değişen ve gelişen koşullar, okullardan ve öğretmenlerden beklenenleri de değiştirmektedir. Okullar artık sadece bilginin yayıldığı yerler değil, aynı zamanda bilginin yaratıldığı yerler olmak durumundadır (Hargreaves, 1999: 126). Okulların öğretmen, öğrenci, veliler ve okul çevresi gibi çeşitli paydaşlarının bulunması, okul müdürlerinin bu süreçte sosyal katılımı sağlama yönünde daha fazla çaba harcamalarını gerekli kılmaktadır.

Dolayısıyla okul müdürlerinin, bilgi yönetiminin uygulanması yönünde destek kazanmaları zorlu bir süreçtir. Okul müdürlerinin bilgi yönetimini uygulamada karşılaşılabilecekleri zorluklara, okul paydaşlarının desteğini kazanma ve bu sürecin işletilmesine gönüllü olarak katılmalarını sağlama konularında karşılaşılabilecekleri zorluklar da eklendiğinde, okul müdürlerinin gerek bilgi yönetimi yeterlikleri gerekse liderlik becerileri açısından yeterli bir düzeyde bulunmalarının önemi artmaktadır (Balkar ve Şahin, 2012: 180).

Yönetici sürekli ve katılımcı bir öğrenme sürecini ve açık kapı politikasını geliştirmelidir. Bu noktadan sonra, okulda bilgi üretme ve paylaşma süreci başlar. Öğretmenler bilgi üretmekten korkmamalı ve öğretmenlerin üretecekleri bilgi her zaman desteklenmeli ve kaydedilmelidir. Bu noktada bilgi paylaşımını desteklemek ve örtülü bilgilerin açık bilgiye dönüşmesi için, okuldaki personele sosyalleşme ortamı sağlanmalıdır. Bu ortamlar, doğum günü kutlamaları, hafta sonu gezileri, okul çıkışındaki çay sohbetleri olabilir. Bunlar personelin isteklerine göre çeşitlendirilebilir. Burada önemli olan, personelin yüz yüze görüşmesini ve iletişim kurmasını sağlamaktır. Buna destek olması açısından, okuldaki internet hizmeti ve telefon görüşmeleri kullanılmalıdır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 366).

Bilgi paylaşımı sağlandıktan sonra, herkes öğrendiği bilgiyi iş alanında uygulayabileceği şekilde kodlamalıdır. Bilgiyi uygulama basamağında, uzmanlar branşlarla ilgili proje takımları kurabilir. Burada okulun her bilgiye açık olmasının çok önemli olduğu ve elde edilen bilginin değer taşıdığı, mutlaka bir gün kullanılacağı vurgulanmalıdır. Bilgiyi uygulama basamağında, dışarıdan gelecek olan bilgiler de kayda değerdir. Bilgi paylaşımının sağlanması ile okuldaki bilgilerin kaydedilmesi gerekliliği de unutulmamalıdır. Okuldaki öğretmenler sabit olmadıklarına göre, o bilgiler başka öğretmenler ve personel tarafından kullanılmak üzere bir veri tabanında saklanmalıdır. Buna imkân yoksa her öğretmen veya proje grubu, bilgi sürecinde yaptıkları işleri bir dosyada yazarak kaydedebilir. Bu süreçten sonra, okul bilgi yönetimi sürecinin başarısını bir hikâyeye dönüştürmeli ve bu hikâyeyi sık sık anlatmalıdır. Bu hikâye ve hikâyenin kahramanları okulun bir bilgi örgütü olmasını ve okulda bilgiye dayalı bir örgüt kültürü oluşmasını sağlayacaktır. Bilgiye dayalı bir örgüt kültürünün oluşması, o kurumda bilginin devamlı bir süreç olacağının işaretidir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 367).

Okullarda bilgi yönetiminin başarısını arttırmak için okul önderinin kendini donatmak zorunda olduğu anahtar yeterlilikler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır (Celep ve Çetin, 2003: 160):

- 1) Okul önderleri, bilgi yönetimi ile etkin olarak ilgilenmelidirler. Bu durum okuldaki öğretmenlerin, paylaşılan bir örgütsel bilgi vizyonu oluşturmaya ne şekilde yardımcı olacaklarını da içine alabilir.
- 2) Okul önderleri, eğitsel amaçları elde etmede bilgi yönetiminin kendilerine nasıl bir yarar sağlayacağını da farkında olmalıdırlar.
- 3) Okul önderleri, aynı zamanda okulun varolan merkezi yeterliliklerini destekleme ve yenilerini yaratmada öğrenmeden nasıl yararlanacaklarını da bilmelidirler.
- 4) Okul önderleri, başarılı bir bilgi yönetimi için gerekli olan yeterliliklere sahiplerse, okulların bilgi yönetiminin tam izinde olduklarını söylemek güvenli olacaktır

Bilgi süreci, sürekli geliştirilmesi gereken bir süreçtir. Okul yönetimi, dün geçerli olan bilgi ve deneyimin bir sonraki gün eskiyebileceğinin bilincinde olup ve personelin katılımıyla sürekli öğrenme ve yeni davranışlar geliştirme sistemi kurmalıdır.

Eğitim Kurumlarında Bilgi Yönetimi İçin Süreç Yapıları

Bilgi yönetimi uygulamalarının merkezinde, bu niteliklerin kabul edildiği bir kültür ve iklim yaratma gerçeği bulunmaktadır. Bu yüzden bu konuda heyecan duyan ve kendini az da olsa bu konuya adanmış, bu niteliklerin gösterildiği bir tabanda çalışıyor olmak bir adım önde olmak anlamına gelir. Bu durum şu kavramları da içerisine almaktadır (Todd, 1999; Akt: Kılıç, 2007: 47);

- Değer verme; Tüm okul içerisinde okulun bilgi değerlerine yaptığı yatırımı takdir etme fikrini geliştirme,
- İşbirliği yapma; Fırsatlar, yetenekler, güdüleme ve izinler tanımlama ve bunları oluşturma,
- Bilgi değerlerini tanımlama; Bazı sistematik süreçler aracılığı ile bilgiye ilişkin denetim sağlama,
- Bilgi değerlerini haritalar haline getirme; Bilgiyi harita haline getirme, diğer bilgi ağlarıyla uzmanlık, deneyim oluşturma,

- Bilgi değerlerini aktarma; Bilgi değerlerini paylaşma ve elde etmek için mekanizmalar oluşturma,
- Zamanla bilgi değerleri yapılandırma ve devam ettirme; Bilgi envanterleri yaratma ve değerlendirmenin devamı için tüm okul çapında sorumluluklar oluşturma,
- Bilgi değerlerinden yararlanma; Tüm okul çapında bilgiden etkili olarak yararlanmayı en üst düzeye çıkarma.

Eğitim örgütlerinde bütün paydaşların (öğrenci-yönetim-çevre-aile-teknoloji vb.) bu sürece gönüllü ve etkin biçimde katılımının sağlanarak; temel değerler bilgi olduğu bilinci içerisinde işbirliği ile bilinçli biçimde faydalanma hedeflenmelidir.

Eğitim Kurumlarında Bilgi Yönetiminin Boyutları

Okullarda bilgi yönetimi on boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; önderlik, kültürel yapı, süreçler, açık bilgi, üstü örtülü bilgi, bilgi etkinlik merkezi, pazar dengeleme, ölçümler, insan/beceriler ve teknolojik altyapıdır (David Skyrme Associates, 2000; Akt. Çetin, 2002: 106).

Önderlik; Bilgi önderliği, bilgiye ilişkin son derece net bir vizyona sahip olma, bilginin iş sürecine katkısını sağlama, bilgiyi dile getirme ve iletişim sürecine katma anlamına gelmektedir. (Celep ve Çetin, 2003: 178).

Kültürel Yapı; Bilgi yönetiminin başarısında ana etmenlerden bekli de en önemlisi kültür olduğu araştırmanın genelinde vurgulanmıştır. Kültürel yapı süregelen veya değişken bir yapıya sahip olabilir; çünkü gerek örgüt içi gerekse örgüt çevresinde sürekli bir değişim söz konusudur. Varolan bu değişimler eğitim örgütlerinden beklentileri de şekillendirmektedir. Bu yüzden kültürel yapının sürekli dinamikliği ve değişken her unsuru dikkatle göz önünde tutulmalıdır.

Süreçler; Bilgi, örgütler içerisinde düzenli olarak yaratılmaktadır. Açık bilgi ya da enformasyon, işgörenlerin bu bilgiye sistematik olarak sahip olduğu, geniş çapta yayılım gösterdiği bilgidir. Diğer yandan örgütsel bilginin çoğu üstü örtülü bir biçimdedir ve insanların kafasının içinde bulunmaktadır. Bu yüzden, örgütler, hem üstü örtülü, hem de açık bilginin transferine yardımcı olarak bir dizi süreçler ve uygulamaları incelemek zorundadır. (Celep ve Çetin, 2003:179).

Açık Bilgi: Açık bilgi, en iyi bir biçimde, enformasyon kaynakları yönetiminin en temel ilkelerinin uygulamaya sokulması ile yönetilir. Tanımlama, sahiyet, değer, gelişim, kullanım olarak modelleştirilmektedir (Kılıç, 2007: 48).

Üstü Örtülü Bilgi: Doğasından ötürü, üstü örtülü bilgi, değerlendirilmesi zor bir bilgidir. Çünkü bu tür bilgi insanların akıllarında ve kafalarında bulunmaktadır. Üstü örtülü bilgiyi yönetmede iki genel yaklaşım bulunmaktadır.

1. Üstü örtülü bilginin bir kısmını ortaya çıkararak ve bu bilgiyi dile getirerek onu açık bir şekilde dönüştürme,

2. Gereksinim duyulduğunda meydana gelebilecek informal bilgi değişimleri için mekanizmalar yaratma, Bu yüzden yönetim görevlerinden birisi işgörenleri yönetmek ve güdülemektir. Böylelikle onlar yenilikçi bireyler haline gelirler ve bilgilerini paylaşmaya istekli olurlar (Celep ve Çetin, 2003:180-181).

Bilgiye İlişkin Etkinlik Merkezleri ve Alanları; Bilgi etkinlik merkezleri bilgiyi yoğun hale getirmektedir. Aksi halde bilgi dağınık enformasyon özelliğinde zamanla dağılarak kaybolur (Celep ve Çetin,2003:181).

Bilgi etkinlik merkezleri örgütün edindiği bilginin örgütsel değere dönüşme sürecinde etkin kaynak durumundadır. Eğitim örgütlerinde diğer bilgi yönetimi boyutları; pazar dengeleme, ölçümler, insanlar-beceriler; teknolojik altyapıdır.

İletişim

İletişim, bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin kapsayan anlamların semboller yardımıyla insanlar arasında karşılıklı olarak aktarıldığı bir süreçtir. Kısaca, bilgi paylaşma faaliyeti olan iletişim, kendini ifade edebilme ve kendilerini dinletme gereksinimleri sonucunda ortaya çıkar (Halis, 2000: 530).

İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanmakta ve aynı zamanda iletişim, “anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatı” olarak da tanımlanmaktadır (Elma, 2000: 136).

Tüm örgütler bilgiye gereksinim duyarlar. Gereksinim duyulan bu bilgi sadece üst düzey yöneticilere değil orta kademe yöneticileri ve her ne kadar karar verici olmasalar da işlerini etkin görmek için tüm çalışanları da yakından ilgilendirmektedir (Halis, 2000: 31).

Çalışmanın bu bölümünde bilgi yönetimi uygulamalarında iletişimin rolüne ilişkin literatüre bağlı olarak geliştirilen bir model sunulacaktır. Şekil 4 te geliştirilen model görülmektedir.

Kurumun faaliyetlerini sürdürürken belirlemiş olduğu temel stratejiler, kurumun bilgi yönetimi stratejisini de etkilemekte ve bilgi yönetiminin diğer unsurları olan kültür, teknoloji ve yöneticilik konularında belirleyici olmaktadır. Genel yönetim stratejisine bağlı olarak geliştirilen bilgi yönetimi stratejisi ise iletişim yoluyla işletme içerisinde yayılmakta ve yerleşmektedir (Efiloğlu, 2006: 122).

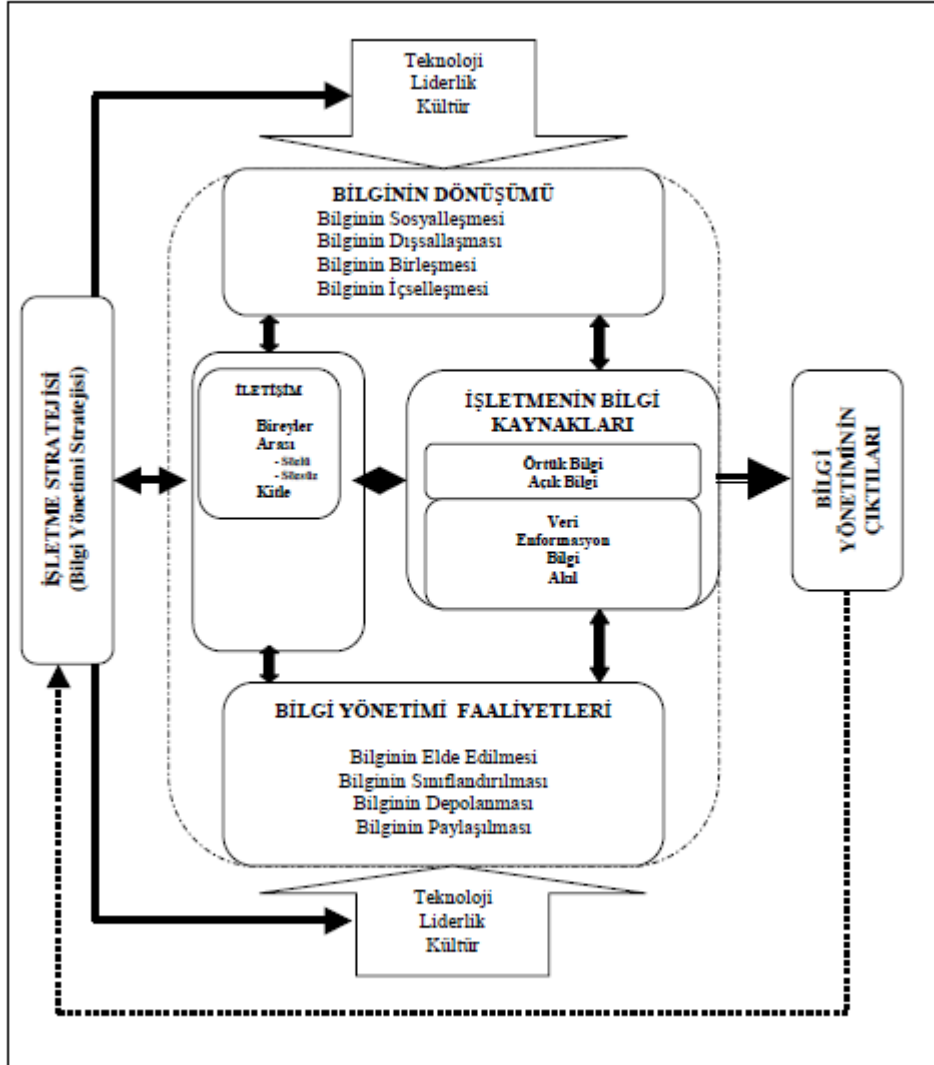
Bilgi yönetimi çerçevesi içerisinde iletişimin rolüne bakılırsa; bilginin sosyalleşme, birleşme, dışsallaşma ve içselleşmesinde iletişimin tüm formları yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu faaliyetler ise işletmenin bilgi kaynaklarını oluşturan örtük ve açık bilgilerle, veri, enformasyon ve bilgi kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

Bilginin dönüşüm faaliyetleri sonrasında var olan bilgi varlıkları temelinde ortaya çıkan yeni bilgiler, tekrar kurumun bilgi havuzuna dahil olur ve bu etkileşim bir döngü şeklinde devam eder.

En başta örgüt içerisindeki açık bilgiler çalışanlara ulaşması için gerekli bir iletişim bağının kurulması gerekmektedir. Bir çalışanın sistemde var olan bir bilgiye ulaşmak istemesi ile sistem ile yani bilgilerin kaynağı ile bir bağlantıya bir iletişime geçmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirirken de çalışanlarla, yönetimle, bilgi tabanlarıyla birebir olarak sözlü, yazılı, elektronik olarak iletişime geçmek zorundadır. Çalışan, ortama uygun olan iletişim biçimini bilgiyi elde etmek için bir araç olarak kullanarak bilgiyi elde etme ihtiyacını karşılamaktadır. Yeni bir bilginin daima bir birey ile başladığı düşünülürse organizasyon içerisindeki her bir bireyin sahip olduğu ancak açıklamadığı örtük bilgilerin önemi göz ardı edilememelidir (Bulut, 1999: 233).

Açık bir bilginin tekrar açık bir hale dönüşmesi sürecinde de iletişimin önemli bir rolü vardır. Çünkü bilginin açık bir hal alması, bir konuyu, bir kişi ya da topluluğa sunduğumuzda zaman veya bir tartışma ortamında bulunulduğunda ortaya çıkmaktadır. Buradan da anlaşılıyor ki, sosyal bir iletişim ortamının kurulması gerekmektedir. Çünkü herkes kendi örtük bilgilerini sözel ya da yazılı bir iletişim biçimiyle açık hale getirmektedir. Bu diğer kişiler tarafından önemli bir bilgi olarak algılanırsa çalışanlar içselleştirme yoluyla bunları kendi örtük bilgisi haline getirir. Ancak daha sonra içselleştirilen bilgiyi kişi kendi görüş ve düşüncelerini ifade etmek için, örtük hale getirdiği bilgiyi görsel, sözel ve yazılı iletişim biçimleriyle tekrar açık hale

getirmektedir. Yani iletişimin bir işlevi olan birleştirme ögesi bilgilerin açık bir halden yine açık bir hale dönüşmesini sağlamaktadır (Daldal, 2008: 98).



Şekil 4. Bilgi Yönetimi Uygulamalarında İletişimin Rolüne İlişkin Model

Kaynak: Efiloğlu, (2006). ss: 122

Çalışanların zihinlerinde yer alan ve çok azı paylaşılabilen örtük bilgilerin, çalışanlar arasında en yüksek düzeyde paylaşımının sağlanabilmesi yaşanan iletişim yoğunluğuyla doğru orantılıdır. Uzmanlık konusu olan bilgilerin çalışanlarca paylaşılması ve bilginin sosyalleşmesi sürecinde temel rolü iletişim üstlenmektedir. Örtük bilginin iletişim yoluyla zihinlerden açığa çıkmasıyla kuruma katma değer sağlayacak bilgiler kurum içerisinde yayılacak ve kurumun değer yaratma becerisi

artabilecektir. Dolayısıyla iletişim bilgi üretim sürecinde yer alan örtük bilgilerin paylaşılması aşamasında kilit fonksiyonu üstlenmektedir (Efiloğlu, 2006: 125).

Kurumlar açısından bilgiyi elde etme yollarından bir diğeri de farklı dış kaynaklara başvurarak istediği bilgileri kendi bünyelerine entegre etmektir. Bunun için dış kaynaklarla bir köprü kurmak zorunda kalırlar. Bu köprü sayesinde dış kaynaklardan satın alma, taklit etme, kıyaslama metotlarıyla bilgi aktarımı yapılabilmektedir. Bu aktarım sürecinde en başta bir dış kaynak ile bağlantı kurma adımı gerçekleştirilmelidir. Bilgiye sahip olan bir kuruluş veya bir kişi ile iletişime geçilip bilgi birikimleri ya da bilgi üretme kabiliyetleri alınmaktadır (Daldal, 2008: 95).

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Yönetici tarzlarının bilgi yönetimi ile ilişkisi betimlenecek ve diğer bağımsız değişkenlerin de etkileri araştırılacaktır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2011-2012 öğretim yılında Kırklareli il merkezinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi orta öğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme; random (tesadüfi örneklem) yöntemiyle belirlenmiştir. 151 öğretmen ve 38 yönetici örnekleme oluşturmaktadır. Örneklem dağılımına ilişkin ayrıntılı tablolar “Örnekleme İlişkin Bulgular” başlığı altında ele alınmıştır.

Veriler ve Toplanması

Araştırmada veri toplama araçları olarak gerekli izinler alındıktan sonra, Ergin (1996) tarafından geliştirilen ‘Ergin-Yönetici Tarzları Ölçeği’ isimli ölçek ve Çınar tarafından geliştirilen ‘Bilgi Yönetimi Ölçeği’ isimli ölçek kullanılmıştır. Bunlarla birlikte, araştırmacı tarafından öğretmen ve yöneticiler için ayrı ayrı geliştirilen ‘Kişisel Bilgi Formu’ kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Öğretmen Anketi

Anket iki bölümden oluşturulmuştur: Birinci bölümde; kişisel bilgilerle ilgili (cinsiyet, yaş, meslekteki kıdemi, eğitim durumu, branşı) 5 soru, ikinci bölüm de ise kurum bilgileri ile ilgili (kurum türü, lise türü) 2 soru yer almaktadır (EK A-1).

Yönetici Anketi

Anket iki bölümden oluşturulmuştur: Birinci bölüm; kişisel bilgilerle ilgili (cinsiyet, yaş, meslekteki kıdemi, yöneticilik kıdemi, ünvanı, eğitim durumu, branşı, yönetimle ilgili ve bilgi yönetimiyle ilgili eğitim durumu) 9 sorudan oluşmuştur. İkinci bölüm de ise kurum bilgileri ile ilgili (kurum türü, lise türü, öğretmen sayısı) 3 soru yer almaktadır (EK A- 2).

Ergin-Yönetici Tarzları Ölçeği

'Ergin-Yönetici Tarzları Ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Ergin (1996) tarafından yapılmıştır. Bu ölçek, "Kuralcı/ Disiplinci", "Zorlayıcı", "Gözetmen", "Koruyucu", "Bürokrat", "Diplomat", "Eğitmen", "Sosyal", "Katılımcı", "Demokrat", "Lider" yönetici adlarıyla 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Veri toplama aracında her bir cümle karşısına, görüşlerin belirtilmesi için dördümlü seçenek verilmiştir. Bunlar "Hiç (1) – Az (2) - Çok (3) – Tamamen (4)" biçiminde en olumsuzdan en olumlu seçeneğe doğru artarak puanlanmış bir derecelendirme sistemine sahiptir. Ölçeğin her bir cümle yüklemi, öğretmenlerin cevaplandıracağı şekilde ve yöneticilerin cevaplandıracağı şekilde ayrı ayrı olarak düzenlenmiştir (EK B- 1, EK B- 2).

Bilgi Yönetimi Ölçeği

Çınar (2002) doktora tezinden üretilmiş 'Bilgi Yönetimi Ölçeği' isimli ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Çınar tarafından yapılmıştır. Ölçek, bilgi yönetiminin çözümlenmesi sonucu ortaya çıkan "bilginin üretilmesi", "paylaşılması (dağıtılması)", "kullanılması" ve "depolanmasına" ilişkin dört boyuta dayalı olarak geliştirilmiştir.

Aracın alt boyutlarının yapı geçerliği için faktör analizi yapılmış, güvenirliğinin bir göstergesi olan iç tutarlılığını belirlemek için de Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bu çözümlenmeler alt boyutların her biri için ayrı ayrı yapılmıştır.

Yapı geçerliği için uygulanan faktör analizinde temel bileşenler ve varimax dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Bu değişkenlik çözümlenmesinde ölçek maddelerinin toplam değişkenliğinin .94'ünü açıkladığı görülmüştür. Ölçeğin iç tutarlılığı için hesaplanan Cronbach-Alpha katsayıları hem alt boyutlara hem de ölçeğin bütününe

göre hesaplanmış Cronbach-Alfa katsayısının ölçeğin bütünü için .91dir. Araştırmacı tarafından öğretmen ve yöneticiler için iki ayrı kalıpta düzenlenmiştir (Ek C- 1, Ek C- 2).

Uygulama

Veri toplama araçları araştırmacı tarafından okul yöneticileri ile işbirliği yapılarak okulda öğretmen ve yöneticilere yanıtlanması gereken ölçekler birlikte verilmiş ve yanıtlamaların evde yapılması istenmiştir.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Analizler 0.05 manidarlık düzeyinde sınıanacaktır. Araştırma sonucu elde edilen bilgiler SPSS paket programı yardımı ile çözümlenecektir. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans gibi betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerle etkileşimi analiz edilirken ise t testi, varyans analizi, LSD istatistik teknikleri kullanılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Örnekleme İlişkin Bulgular

Örneklem grubu 151 öğretmen ve 38 yöneticiden oluşmaktadır. Öğretmenlerin %21.9'u 30 ve daha küçük yaşlarda iken yöneticilerde bu oran %5.3'dür. Yöneticilerin %36.8'i 46 ve üstü yaşlarda iken öğretmenlerde bu oran %15.2'dir. (Tablo 1)

Tablo 1. Öğretmen ve Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

		Öğretmen	Yönetici	Toplam
30 ve daha küçük	f	33	2	35
	%	21, 9%	5, 3%	18, 5%
31-35	f	38	6	44
	%	25, 2%	15, 8%	23, 3%
36-40	f	36	7	43
	%	23, 8%	18, 4%	22, 8%
41-45	f	21	9	30
	%	13, 9%	23, 7%	15, 9%
46 ve üstü	f	23	14	37
	%	15, 2%	36, 8%	19, 6%
Toplam	f	151	38	189
	%	100, 0%	100, 0%	100, 0%

Ülkemizde okul yöneticiliğini yapabilmek için öğretmenlikte zorunlu hizmet şartını ve en az 3 yıl öğretmenlik yapma şartını sağlamak gerekmektedir. Bu sebeple 30 ve daha küçük yaşlarda yönetici oranı daha azdır.

Tablo 2. Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

		Öğretmen	Yönetici	Toplam
Kadın	f	83	4	87
	%	55, 0%	10, 5%	46, 0%
Erkek	f	68	34	102
	%	45, 0%	89, 5%	54, 0%
Toplam	f	151	38	189
	%	100, 0%	100, 0%	100, 0%

Katılımcı öğretmenlerin %55,0'i kadın öğretmen, %45,0'i ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcı yöneticilerden %10,5'i kadın yönetici, %89,5'i ise erkek yöneticidir. (Tablo 2)

Örnekleme grubunda kadın oranı daha fazla olmasına rağmen yöneticiler arasında kadın oranı daha azdır. Yönetimin erkek ağırlıklı oluşu dikkat çekicidir. Bunun sebebi ise ataerkil sosyal yapıya sahip olmamızdır.

Öğretmenlerin %33,8'i 3-8 yıl mesleki hizmet yılına, %27,2'si 9-14 yıl mesleki hizmet yılına sahiptir. Yöneticilerin %39,5'i 21 yıl ve üstü mesleki hizmet yılı, %26,3'ü 15-20 yıl mesleki hizmet yılına sahiptir. (Tablo 3)

Tablo 3. Öğretmen ve Yöneticilerin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

		Öğretmen	Yönetici	Toplam
3-8 yıl	f	51	5	56
	%	33, 8%	13, 2%	29, 6%
9-14 yıl	f	41	8	49
	%	27, 2%	21, 1%	25, 9%
15-20 yıl	f	34	10	44
	%	22, 5%	26, 3%	23, 3%
21 yıl ve üstü	f	25	15	40
	%	16, 6%	39, 5%	21, 2%
Toplam	f	151	38	189
	%	100, 0%	100, 0%	100, 0%

Öğretmenlerin yaklaşık 3/5 lük oranı 9 yıl ve üstü hizmet yılına sahiptir. Yöneticilerin yaklaşık 3/5 lük oranı 15 yıl ve daha fazla mesleki hizmet yılına sahiptir. Bu durum Kırklareli ilinde yoğunlukla tecrübeli öğretmen ve yöneticilerin hizmet ettiğini göstermektedir.

Öğretmenlerin %87,4'ü lisans eğitimi, %12,6'sı lisansüstü eğitim almıştır. Bu oran yöneticilerin %81,6'sında lisans, %18,4'ünde lisansüstü eğitim olarak görülmektedir. (Tablo 4)

Tablo 4. Öğretmen ve Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

		Öğretmen	Yönetici	Toplam
Lisans	f	132	31	163
	%	87, 4%	81, 6%	86, 2%
Lisansüstü	f	19	7	26
	%	12, 6%	18, 4%	13, 8%
Toplam	f	151	38	189
	%	100, 0%	100, 0%	100, 0%

Lisansüstü eğitim oranlarının öğretmen ve yöneticilerde az olması dikkat çekicidir. Bunun sebebi, eğitim camiasında lisansüstü eğitimin maddi olarak bir artı sağlamaması düşüncesi olabilir.

Öğretmenlerin %42,4'ü Diğer (Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi..) branşlardan, %57,6'lık kısmı ise Fen, Matematik, Edebiyat, Sosyal (Tarih, Coğrafya, Felsefe vb.) alanlarında orantılı şekilde dağılım göstermiştir. Yöneticilerin %36,8'i Diğer (Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi..), %34,2'si Sosyal (Tarih, Coğrafya, Felsefe vb.) branşlarında dağılım göstermiştir. Y. Dil branşında yönetici örnekleme görülmektedir. Yöneticilerin yaklaşık 1/5'lik gibi az bir oranının Fen-Matematik alanlarından olması dikkat çekicidir. (Tablo 5)

Tablo 5. Öğretmen ve Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

		Öğretmen	Yönetici	Toplam
Fen (Fizik, Kimya vb.)	f	10	3	13
	%	6, 6%	7, 9%	6, 9%
Matematik	f	16	4	20
	%	10, 6%	10, 5%	10, 6%
Edebiyat	f	18	4	22
	%	11, 9%	10, 5%	11, 6%
Sosyal (Tarih, Coğrafya, Felsefe vb.)	f	22	13	35
	%	14, 6%	34, 2%	18, 5%
Y. Dil	f	21	0	21
	%	13, 9%	, 0%	11, 1%
Diğer(Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi. .)	f	64	14	78
	%	42, 4%	36, 8%	41, 3%
Toplam	f	151	38	189
	%	100, 0%	100, 0%	100, 0%

Doğrudan milli eğitim yöneticisi yetiştiren bir eğitim kurumu olmadığından okul yöneticileri çeşitli öğretmenlik branşlarından gelmektedir. Öğretmenlik branşlarının bilgi yönetimi tutumlarını etkilediği düşünülmektedir. Kılıç (2007)'in yaptığı araştırmada da yönetici branşlarını incelediğinde 1/5 oranında sayısal alan mezunu yönetici olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 6. Öğretmen ve Yöneticilerin Çalıştığı Kurum Türü Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

		Öğretmen	Yönetici	Toplam
Genel Lise	f	64	16	80
	%	42, 4%	42, 1%	42, 3%
Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise	f	87	22	109
	%	57, 6%	57, 9%	57, 7%
Toplam	f	151	38	189
	%	100, 0%	100, 0%	100, 0%

Öğretmenlerin %42,4'ü Genel Lisede, %57,6'sı Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lisede görev almaktadır. Yöneticilerin ise %42,1'i Genel Lisede, %57,9'u Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lisede görev almaktadır. (Tablo 6)

Öğretmenlerin %29,9'u Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi, %21,8'i Mesleki Teknik Lise, %14,9'u İmam-Hatip Lisesi, %14,9'u Endüstri Lisesinde görev almaktadır. Yöneticilerin %22,7'si Mesleki Teknik Lise, %22,7'si Kız Meslek Lisesi, %13,6'sı İmam-Hatip Lisesinde görev almaktadır. (Tablo 7)

Tablo 7. Öğretmen ve Yöneticilerin Çalıştığı Lise Türü Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

		Öğretmen	Yönetici	Toplam
Kız Meslek Lisesi	f	9	5	14
	%	10, 3%	22, 7%	12, 8%
Mesleki Teknik Lise	f	19	5	24
	%	21, 8%	22, 7%	22, 0%
Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi	f	26	6	32
	%	29, 9%	27, 3%	29, 4%
İmam-Hatip Lisesi	f	13	3	16
	%	14, 9%	13, 6%	14, 7%
Güzel Sanatlar Lisesi	f	3	0	3
	%	3, 4%	, 0%	2, 8%
Endüstri Lisesi	f	13	1	14
	%	14, 9%	4, 5%	12, 8%
Sağlık Meslek Lisesi	f	4	2	6
	%	4, 6%	9, 1%	5, 5%
Toplam	f	87	22	109
	%	100, 0%	100, 0%	100, 0%

Yöneticilerin %42,1'i 5 yıl ve daha az, %15,8'i 6-10 yıl, %23,7'si 11-15 yıl, %7,9'u 16-20 yıl, %10,5'i 21 yıl ve daha üstü yöneticilik hizmet süresine sahiptir. (Tablo 8). Yöneticilerin 3/5'ü 6 yıl ve üstü olan en deneyimli grupta bulunmaktadır.

Tablo 8. Yöneticilerin Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

		Yönetici	Toplam
5 yıl ve daha az	f	16	16
	%	42, 1%	42, 1%
6-10 yıl	f	6	6
	%	15, 8%	15, 8%
11-15 yıl	f	9	9
	%	23, 7%	23, 7%
16-20 yıl	f	3	3
	%	7, 9%	7, 9%
21 yıl ve üstü	f	4	4
	%	10, 5%	10, 5%
Toplam	f	38	38
	%	100, 0%	100, 0%

Yöneticilerin %7,9'u Müdür, %68,4'ü Müdür Yardımcısı ve %23,7'si de Baş Müdür Yardımcısından oluşturmaktadır. (Tablo 9)

Tablo 9. Yöneticilerin Ünvanı Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

		Yönetici	Toplam
Müdür	f	3	3
	%	7, 9%	7, 9%
Baş Müdür Yardımcısı	f	9	9
	%	23, 7%	23, 7%
Müdür Yardımcısı	f	26	26
	%	68, 4%	68, 4%
Toplam	f	38	38
	%	100, 0%	100, 0%

Yöneticilerin %28,9'u MEB'in hizmetiçi seminerlerinde, %21,1'i lisans eğitimi sürecinde, %5,3'ü ise özel girişimleriyle yönetim ile ilgili eğitim almıştır. (Tablo 10)

Tablo 10. Yöneticilerin Yönetimle İlgili Eğitim Alma Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

		Yönetici	Toplam
Lisansta Aldım	f	8	8
	%	21, 1%	21, 1%
MEB Hizmetiçi Seminerlerde Yönetim Eğitimi Aldım	f	11	11
	%	28, 9%	28, 9%
Özel Seminerlerde Aldım	f	2	2
	%	5, 3%	5, 3%
Almadım	f	17	17
	%	44, 7%	44, 7%
Toplam	f	38	38
	%	100, 0%	100, 0%

Tabloda dikkat çekici olan, yöneticilerin %44,7'sinin yönetimle ilgili hiç eğitim almamış olmasıdır. Bu durum ülkemizde eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak görülmeyip öğretmenliğin devamı olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır.

Yöneticilerin %10,5'i bilgi yönetimiyle ilgili hizmetiçi eğitim almışken %89,5'i bilgi yönetimiyle ilgili hiç hizmetiçi eğitim almamıştır. (Tablo 11)

Tablo 11. Yöneticilerin Bilgi Yönetimi İle İlgili Hizmetiçi Eğitim Alma Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

		Yönetici	Toplam
Evet	f	4	4
	%	10, 5%	10, 5%
Hayır	f	34	34
	%	89, 5%	89, 5%
Toplam	f	38	38
	%	100, 0%	100, 0%

Yöneticilerin yaklaşık 4/5'ü bilgi yönetimiyle ilgili hizmetiçi eğitim almamıştır. Tabloda görülen durum, bilgi yönetimi becerisinin iyi bir okul yöneticisi olmada ne kadar önemli bir unsuru olduğunun bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Şimdiye kadar yapılan araştırmalar okul yöneticiliğinde bilgi yönetimi becerisinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. (Cerit, 2001; Kılıç, 2007; Erten, 2006; Kara, 2008)

Yöneticilerin %60,5'inin çalıştığı okulda 30'dan fazla öğretmen, %18,4'ünün çalıştığı okulda 21-30 öğretmen, %15,8'inin çalıştığı okulda 15-20 öğretmen bulunmaktadır. Yöneticilerin %5,3'ünün çalıştığı okulda 15'ten az öğretmen vardır. (Tablo 12)

Tablo 12. Yöneticilerin Çalıştığı Okulun Öğretmen Sayıları Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

		Yönetici	Toplam
15 ten az	f	2	2
	%	5, 3%	5, 3%
15-20	f	6	6
	%	15, 8%	15, 8%
21-30	f	7	7
	%	18, 4%	18, 4%
30 dan fazla	f	23	23
	%	60, 5%	60, 5%
Toplam	f	38	38
	%	100, 0%	100, 0%

Bilgi Yönetimi ve Yönetim Tarzı İlişkisi Bulguları

Bilgi yönetimi ve bütün boyutları bütün yönetim tarzları ile pozitif ilişki göstermektedir. Bilgi yönetim becerileri arttıkça tarzları ne olursa olsun yöneticilik yeterlikleri de artış göstermektedir. Tablo yatay (satırlar) bakımından incelendiğinde tüm yönetim tarzları bilginin paylaşılması ile en yüksek ilişkilerini, bilginin kullanılması ile en düşük ilişkilerini göstermektedir. Bilginin paylaşılması ile yönetim tarzları arasında daha kuvvetli bir ilişki vardır. Tablo dikey (sütunlar) bakımından incelendiğinde Bilginin Elde Edilmesi ($r=,731$), Bilginin Kullanılması ($r=,641$) ve Bilginin Depolanması ($r=,712$) boyutları ile yönetim tarzlarından en yüksek ilişkiyi gösteren Eğitimci yönetici tarzıdır. Bilginin Paylaşılması boyutu ile yönetim tarzlarından en yüksek ilişkiyi gösteren Lider ($r=, 778$) yönetici tarzıdır. (Tablo 13)

Bu bulgulardan da anlaşıldığı gibi bilgi yönetimini en fazla kullanan yönetici tarzları eğitimci ve liderler, en az kullanan ise disiplinci tarzındaki yöneticilerdir.

Tablo 13. Bilgi Yönetimi ve Yönetim Tarzı Korelasyon Katsayıları

		Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin Paylaşılması	Bilginin Kullanılması	Bilginin Depolanması	Bilgi Yönetimi Toplam
Lider	PearsonKorelasyon	,727**	,778**	,592**	,682**	,767**
	p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	N	189	189	189	189	189
Bürokrat	PearsonKorelasyon	,645**	,758**	,517**	,613**	,698**
	p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	N	189	189	189	189	189
Eğitmen	PearsonKorelasyon	,731**	,764**	,641**	,712**	,786**
	p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	N	189	189	189	189	189
Diplomat	PearsonKorelasyon	,693**	,736**	,575**	,607**	,720**
	p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	N	189	189	189	189	189
Katılımcı	PearsonKorelasyon	,720**	,768**	,630**	,659**	,766**
	p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	N	189	189	189	189	189
Disiplinci	PearsonKorelasyon	,579**	,694**	,470**	,553**	,633**
	p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	N	189	189	189	189	189
Zorba	PearsonKorelasyon	,687**	,731**	,615**	,682**	,749**
	p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	N	189	189	189	189	189
Gözetmen	PearsonKorelasyon	,602**	,678**	,527**	,551**	,650**
	p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	N	189	189	189	189	189
Demokrat	PearsonKorelasyon	,682**	,745**	,598**	,671**	,744**
	p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	N	189	189	189	189	189
Sosyal	PearsonKorelasyon	,614**	,655**	,464**	,559**	,632**
	p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	N	189	189	189	189	189
Koruyucu	PearsonKorelasyon	,711**	,763**	,602**	,688**	,763**
	p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	N	189	189	189	189	189

** p<0. 01

Bilgi Yönetimine İlişkin Karşılaştırma Bulguları

Yöneticiler tarafından en fazla benimsenen bilgi yönetimi tutumları, Bilginin Paylaşılması ($\bar{x}=3,65$) ve Bilginin Depolanması ($\bar{x}=3,47$) olmuştur. Yöneticiler tarafından en az benimsenen bilgi yönetimi tutumları ise Bilginin Kullanılması ($\bar{x}=3,28$) ve Bilginin Elde Edilmesi ($\bar{x}=3,35$) dir. (Tablo 14)

Tablo 14. Bilgi Yönetimi Genel Değerleri

	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	189	3,35	0,78
Bilginin Paylaşılması	189	3,65	0,76
Bilginin Kullanılması	189	3,28	0,80
Bilginin Depolanması	189	3,47	0,82
Bilgi Yönetimi Toplam	189	3,44	0,71

Bilginin elde edilmesinde dışsal ve içsel kaynaklar kullanılır. Çevresel (dışsal) kaynaklarda örgüt içi (içsel) kaynaklarda iyi bir iletişim süreci sonunda elde edilir. İletişimin bilgi yönetimindeki önemli rolü burada görülmektedir. Yöneticilerin daha az benimsedikleri bilginin elde edilmesi tutumunun iyileştirilmesi için **yöneticilerin çevresel ve örgüt içi iletişim süreçlerini gözden geçirmesi gerekmektedir.**

Bilginin kullanımında bir takım engelleyici faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler yeterli iletişim kanallarının kullanılmaması, güven ortamının yetersizliği, teknolojik alt yapının etkili kullanılmaması, iş görenlerin bilgiyi kullanma yeterliklerindeki eksiklikler, yönetim bilgi sistemlerinin yeterli işlememesi veya bulunmaması, bilgi kullanımında yeteri düzeyde kültürün gelişmemesi, kurumun vizyon ve misyonunu yeterince çalışanlar tarafından paylaşılamaması olarak sayılabilir. Bilginin yeterince kullanılmamasının nedenlerinden biri de toplumsal cinsiyetin rolü olarak gösterilebilir. Yönetimde kadın ve erkeklerin farklı yönetim teknikleri kullandığı görülmektedir (ınar, 2002: 37).

Bilginin Elde Edilmesi ($t=-3,077$, $sd:187$, $p<0.005$), Bilginin Paylaşılması ($t= -4,451$, $sd: 187$, $p<0.001$), Bilginin Kullanılması ($t=-2,678$, $sd: 187$, $p<0.01$), Bilginin Depolanması ($t=-3,933$, $sd: 187$, $p<0.001$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($t=-3,916$, $sd: 187$, $p<0.001$) tutumları ğretmen ve yöneticiler arasında farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin kendilerinin Bilginin Elde Edilmesi ($\bar{x}=3,69$), Bilginin Paylaşılması ($\bar{x}=4,11$), Bilginin Kullanılması ($\bar{x}=3,58$), Bilginin Depolanması ($\bar{x}=3,93$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($\bar{x}=3,83$) tutumlarını algılamaları öğretmenlerin yöneticilerinin bilgi yönetim tutumlarını ($\bar{x}=3,27$, $\bar{x}=3,53$, $\bar{x}=3,20$, $\bar{x}=3,36$, $\bar{x}=3,34$) algılamalarına göre daha yüksektir. (Tablo 15)

Tablo 15. Statü Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi için t Testi Sonuçları

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Bilginin Elde Edilmesi	ğretmen	151	3, 27	0, 80	-3, 077	187	0, 002
	Yönetici	38	3, 69	0, 56			
Bilginin Paylaşılması	ğretmen	151	3, 53	0, 77	-4, 451	187	0, 000
	Yönetici	38	4, 11	0, 50			
Bilginin Kullanılması	ğretmen	151	3, 20	0, 82	-2, 678	187	0, 008
	Yönetici	38	3, 58	0, 64			
Bilginin Depolanması	ğretmen	151	3, 36	0, 84	-3, 933	187	0, 000
	Yönetici	38	3, 93	0, 59			
Bilgi Yönetimi Toplam	ğretmen	151	3, 34	0, 73	-3, 916	187	0, 000
	Yönetici	38	3, 83	0, 47			

Yöneticilerin bilginin elde edilmesi ve kullanılması sürecini daha az benimsemeleri, öğretmenlerle olan iletişim sürecindeki bazı aksaklıkları, güven

ortamının yetersizliğini, bilgi yönetim sürecindeki yeterlik eksikliklerini, yönetim bilgi sistemlerinin yeterli işlememesi, kurumun vizyon ve misyonunun yeterince çalışanlar tarafından paylaşılamamasını yansıtmaktadır. Bu sorunların, öğretmenlerin yöneticilerinin bilgi yönetim tutumlarını algılamadaki sonucunu olumsuz etkilediği düşünülmektedir.

Bilginin Elde Edilmesi ($F=0,949$, $sd: 4-184$, $p>0.05$), Bilginin Paylaşılması ($F=0,949$, $sd: 4-184$, $p>0.05$), Bilginin Kullanılması ($F=1,262$, $sd: 4-184$, $p>0.05$), Bilginin Depolanması ($F=0,845$, $sd: 4-184$, $p>0.05$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($F=0,989$, $sd: 4-184$, $p>0.05$) tutumları katılımcıların yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 16-A)

Tablo 16-A. Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilginin Elde Edilmesi	Gruplar Arası	2, 294	4	0, 574	0, 949	0, 437
	Gruplar İçi	111, 237	184	0, 605		
	Toplam	113, 531	188			
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	2, 179	4	0, 545	0, 949	0, 437
	Gruplar İçi	105, 682	184	0, 574		
	Toplam	107, 862	188			
Bilginin Kullanılması	Gruplar Arası	3, 214	4	0, 803	1, 262	0, 287
	Gruplar İçi	117, 154	184	0, 637		
	Toplam	120, 368	188			
Bilginin Depolanması	Gruplar Arası	2, 307	4	0, 577	0, 845	0, 498
	Gruplar İçi	125, 632	184	0, 683		
	Toplam	127, 939	188			
Bilgi Yönetimi Toplam	Gruplar Arası	2, 019	4	0, 505	0, 989	0, 415
	Gruplar İçi	93, 943	184	0, 511		
	Toplam	95, 962	188			

Yaş değişkenine göre Bilgi Yönetimi için betimsel istatistikler Tablo 16-B'de gösterilmiştir.

Tablo 16-B. Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	30 ve daha küçük	35	3, 146	0, 836
	31-35	44	3, 320	0, 806
	36-40	43	3, 419	0, 840
	41-45	30	3, 470	0, 644
	46 ve üstü	37	3, 416	0, 705
	Toplam	189	3, 353	0, 777
Bilginin Paylaşılması	30 ve daha küçük	35	3, 454	0, 715
	31-35	44	3, 684	0, 795
	36-40	43	3, 638	0, 848
	41-45	30	3, 812	0, 665
	46 ve üstü	37	3, 655	0, 709
	Toplam	189	3, 646	0, 757

Tablo 16-B. Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler (Devam)

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Kullanılması	30 ve daha küçük	35	3,061	0,802
	31-35	44	3,384	0,837
	36-40	43	3,192	0,753
	41-45	30	3,425	0,742
	46 ve üstü	37	3,331	0,839
	Toplam	189	3,276	0,800
Bilginin Depolanması	30 ve daha küçük	35	3,371	0,788
	31-35	44	3,462	0,872
	36-40	43	3,357	0,847
	41-45	30	3,642	0,695
	46 ve üstü	37	3,589	0,877
	Toplam	189	3,475	0,825
Bilgi Yönetimi Toplam	30 ve daha küçük	35	3,258	0,713
	31-35	44	3,463	0,761
	36-40	43	3,401	0,747
	41-45	30	3,587	0,619
	46 ve üstü	37	3,498	0,691
	Toplam	189	3,437	0,714

Bilginin Kullanılması ($t=-1,127$, $sd: 187$, $p>0.05$) ve Bilginin Depolanması ($t=-1,931$, $sd: 187$, $p>0.05$) tutumları kadın ve erkekler arasında farklılık göstermemektedir.

Bilginin Elde Edilmesi ($t=-2,475$, $sd:187$, $p<0.05$), Bilginin Paylaşılması ($t=-2,527$, $sd: 187$, $p<0.05$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($t=-2,216$, $sd: 187$, $p<0.05$) tutumları kadın ve erkekler arasında farklılık göstermektedir.

Örnekleme katılan erkeklerin, yöneticilerinin Bilginin Elde Edilmesi ($\bar{x}=3,48$), Bilginin Paylaşılması ($\bar{x}=3,77$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($\bar{x}=3,54$) tutumlarını algılamaları örnekleme katılan kadınların yöneticilerinin bilgi yönetim tutumlarını ($\bar{x}=3,20$, $\bar{x}=3,50$, $\bar{x}=3,31$) algılamalarına göre daha yüksektir. (Tablo 17)

Tablo 17. Cinsiyet Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin t Testi Sonuçları

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Bilginin Elde Edilmesi	Kadın	87	3,20	0,83	-2,475	187	0,014
	Erkek	102	3,48	0,71			
Bilginin Paylaşılması	Kadın	87	3,50	0,80	-2,527	187	0,012
	Erkek	102	3,77	0,70			
Bilginin Kullanılması	Kadın	87	3,21	0,85	-1,127	187	0,261
	Erkek	102	3,34	0,76			
Bilginin Depolanması	Kadın	87	3,35	0,86	-1,931	187	0,055
	Erkek	102	3,58	0,78			
Bilgi Yönetimi Toplam	Kadın	87	3,31	0,76	-2,216	187	0,028
	Erkek	102	3,54	0,66			

Bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve bilgi yönetimi toplam tutumlarında erkeklerin bayanlara göre daha olumlu tutuma sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç bayanların erkeklere göre daha çok mükemmeliyetçi olmalarından kaynaklanabilir.

Bilginin Elde Edilmesi (F=1,387, sd: 3-185, p>0.05), Bilginin Paylaşılması (F=1,873, sd: 3-185, p>0.05), Bilginin Kullanılması (F=1,828, sd: 3-185, p>0.05), Bilginin Depolanması (F=2,049, sd: 3-185, p>0.05) ve Bilgi Yönetimi Toplam (F=2,046, sd: 3-185, p>0.05) tutumları katılımcıların mesleki hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 18-A)

Tablo 18-A Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilginin Elde Edilmesi	Gruplar Arası	2, 497	3	0, 832	1, 387	0, 248
	Gruplar İçi	111, 034	185	0, 600		
	Toplam	113, 531	188			
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	3, 179	3	1, 060	1, 873	0, 136
	Gruplar İçi	104, 683	185	0, 566		
	Toplam	107, 862	188			
Bilginin Kullanılması	Gruplar Arası	3, 465	3	1, 155	1, 828	0, 144
	Gruplar İçi	116, 903	185	0, 632		
	Toplam	120, 368	188			
Bilginin Depolanması	Gruplar Arası	4, 114	3	1, 371	2, 049	0, 109
	Gruplar İçi	123, 824	185	0, 669		
	Toplam	127, 939	188			
Bilgi Yönetimi Toplam	Gruplar Arası	3, 082	3	1, 027	2, 046	0, 109
	Gruplar İçi	92, 880	185	0, 502		
	Toplam	95, 962	188			

Mesleki hizmet süresi değişkenine göre Bilgi Yönetimi için betimsel istatistikler Tablo 18-B de gösterilmiştir.

Tablo 18-B. Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	3-8 yıl	56	3, 230	0, 797
	9-14 yıl	49	3, 445	0, 810
	15-20 yıl	44	3, 268	0, 751
	21 yıl ve üstü	40	3, 505	0, 723
	Toplam	189	3, 353	0, 777
Bilginin Paylaşılması	3-8 yıl	56	3, 541	0, 759
	9-14 yıl	49	3, 811	0, 760
	15-20 yıl	44	3, 507	0, 746
	21 yıl ve üstü	40	3, 743	0, 739
	Toplam	189	3, 646	0, 757
Bilginin Kullanılması	3-8 yıl	56	3, 165	0, 857
	9-14 yıl	49	3, 385	0, 809
	15-20 yıl	44	3, 134	0, 741
	21 yıl ve üstü	40	3, 456	0, 742
	Toplam	189	3, 276	0, 800

Tablo 18-B. Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler (Devam)

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Depolanması	3-8 yıl	56	3,415	0,853
	9-14 yıl	49	3,556	0,847
	15-20 yıl	44	3,270	0,789
	21 yıl ve üstü	40	3,683	0,761
	Toplam	189	3,475	0,825
Bilgi Yönetimi Toplam	3-8 yıl	56	3,338	0,742
	9-14 yıl	49	3,549	0,736
	15-20 yıl	44	3,295	0,680
	21 yıl ve üstü	40	3,597	0,656
	Toplam	189	3,437	0,714

Bilginin Elde Edilmesi ($t=1,300$, $sd: 187$, $p>0.05$), Bilginin Paylaşılması ($t=1,211$, $sd: 187$, $p>0.05$), Bilginin Kullanılması ($t=0,412$, $sd: 36$, $p>0.05$), Bilginin Depolanması ($t=0,139$, $sd: 187$, $p>0.05$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($t=0,829$, $sd: 187$, $p>0.05$) tutumları katılımcıların eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 19)

Tablo 19. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin t Testi Sonuçları

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Bilginin Elde Edilmesi	Lisans	163	3,382	0,769	1,300	187	0,195
	Lisansüstü	26	3,169	0,817			
Bilginin Paylaşılması	Lisans	163	3,672	0,732	1,211	187	0,227
	Lisansüstü	26	3,479	0,898			
Bilginin Kullanılması	Lisans	163	3,286	0,790	0,412	187	0,681
	Lisansüstü	26	3,216	0,876			
Bilginin Depolanması	Lisans	163	3,478	0,813	0,139	187	0,890
	Lisansüstü	26	3,454	0,911			
Bilgi Yönetimi Toplam	Lisans	163	3,455	0,700	0,829	187	0,408
	Lisansüstü	26	3,330	0,804			

Yöneticiler, öğretmenlik branş eğitiminden sonra yöneticiliğe geçtikleri için bilgi yönetimi ile ilgili malumat sahibi değillerdir. Burda bilgi yönetimi algılarına ilişkin farklılık göstermesi gereken lisansüstü eğitim almış yöneticilerdir. Lisansüstü eğitim almış yöneticilerin benzer algı göstermesi alınan lisansüstü eğitimin alanıyla ilgili olabilir.

Bilginin Elde Edilmesi ($F=1,739$, $sd: 5-183$, $p>0.05$), Bilginin Paylaşılması ($F=0,902$, $sd: 5-183$, $p>0.05$), Bilginin Kullanılması ($F=0,632$, $sd: 5-183$, $p>0.05$), Bilginin Depolanması ($F=0,947$, $sd: 5-183$, $p>0.05$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($F=1,058$, $sd: 5-183$, $p>0.05$) tutumları katılımcıların branş değişkenine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 20-A)

Tablo 20-A. Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilginin Elde Edilmesi	Gruplar Arası	5, 150	5	1, 030	1, 739	0, 128
	Gruplar İçi	108, 381	183	0, 592		
	Toplam	113, 531	188			
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	2, 596	5	0, 519	0, 902	0, 481
	Gruplar İçi	105, 266	183	0, 575		
	Toplam	107, 862	188			
Bilginin Kullanılması	Gruplar Arası	2, 043	5	0, 409	0, 632	0, 675
	Gruplar İçi	118, 324	183	0, 647		
	Toplam	120, 368	188			
Bilginin Depolanması	Gruplar Arası	3, 226	5	0, 645	0, 947	0, 452
	Gruplar İçi	124, 713	183	0, 681		
	Toplam	127, 939	188			
Bilgi Yönetimi Toplam	Gruplar Arası	2, 697	5	0, 539	1, 058	0, 385
	Gruplar İçi	93, 265	183	0, 510		
	Toplam	95, 962	188			

Branş değişkenine göre Bilgi Yönetimi için betimsel istatistikler Tablo 20-B'de gösterilmiştir.

Tablo 20-B. Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	Fen (Fizik, Kimya vb.)	13	3, 546	0, 646
	Matematik	20	3, 430	0, 760
	Edebiyat	22	3, 359	0, 718
	Sosyal (Tarih, Coğrafya, Felsefe vb.)	35	3, 543	0, 866
	Y. Dil	21	3, 524	0, 846
	Diğer(Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi. .)	78	3, 168	0, 736
	Toplam	189	3, 353	0, 777
Bilginin Paylaşılması	Fen (Fizik, Kimya vb.)	13	3, 762	0, 541
	Matematik	20	3, 720	0, 825
	Edebiyat	22	3, 730	0, 724
	Sosyal (Tarih, Coğrafya, Felsefe vb.)	35	3, 766	0, 782
	Y. Dil	21	3, 731	0, 680
	Diğer(Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi)	78	3, 507	0, 788
	Toplam	189	3, 646	0, 757
Bilginin Kullanılması	Fen (Fizik, Kimya vb.)	13	3, 365	0, 607
	Matematik	20	3, 131	0, 985
	Edebiyat	22	3, 307	0, 763
	Sosyal (Tarih, Coğrafya, Felsefe vb.)	35	3, 439	0, 732
	Y. Dil	21	3, 345	0, 769
	Diğer(Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi)	78	3, 199	0, 831
	Toplam	189	3, 276	0, 800
Bilginin Depolanması	Fen (Fizik, Kimya vb.)	13	3, 626	0, 677
	Matematik	20	3, 267	1, 028
	Edebiyat	22	3, 545	0, 746
	Sosyal (Tarih, Coğrafya, Felsefe vb.)	35	3, 634	0, 749
	Y. Dil	21	3, 600	0, 765
	Diğer(Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi.)	78	3, 378	0, 858
	Toplam	189	3, 475	0, 825

Tablo 20-B. Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler (Devam)

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilgi Yönetimi Toplam	Fen (Fizik, Kimya vb.)	13	3, 575	0, 554
	Matematik	20	3, 387	0, 820
	Edebiyat	22	3, 485	0, 665
	Sosyal (Tarih, Coğrafya, Felsefe vb.)	35	3, 596	0, 715
	Y. Dil	21	3, 550	0, 681
	Diğer(Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi)	78	3, 313	0, 728
	Toplam	189	3, 437	0, 714

Bilginin Elde Edilmesi ($t=2,710$, $sd:187$, $p<0.05$), Bilginin Paylaşılması ($t=3,088$, $sd: 187$, $p<0.005$), Bilginin Depolanması ($t=2,500$, $sd: 187$, $p<0.05$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($t=2,653$, $sd: 187$, $p<0.05$) tutumları kurum türü değişkenine göre farklılık göstermektedir. Bilginin Kullanılması ($t=1,338$, $sd: 187$, $p>0.05$) tutumu kurum türleri arasında farklılık göstermemektedir.

Örnekleme Genel Lise türünden katılanların, yöneticilerin Bilginin Elde Edilmesi ($\bar{x}=3,53$), Bilginin Paylaşılması ($\bar{x}=3,84$), Bilginin Depolanması ($\bar{x}=3,65$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($\bar{x}=3,60$) tutumlarını algılamaları, örnekleme Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise türünden katılanların, yöneticilerinin bilgi yönetim tutumlarını ($\bar{x}=3,22$, $\bar{x}=3,50$, $\bar{x}=3,35$, $\bar{x}=3,32$) algılamalarına göre daha yüksektir. (Tablo 21)

Tablo 21. Kurum Türü Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin t Testi Sonuçları

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Bilginin Elde Edilmesi	Genel Lise	80	3, 53	0, 76	2, 710	187	0, 007
	Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise	109	3, 22	0, 77			
Bilginin Paylaşılması	Genel Lise	80	3, 84	0, 71	3, 088	187	0, 002
	Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise	109	3, 50	0, 77			
Bilginin Kullanılması	Genel Lise	80	3, 37	0, 75	1, 338	187	0, 182
	Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise	109	3, 21	0, 83			
Bilginin Depolanması	Genel Lise	80	3, 65	0, 73	2, 500	187	0, 013
	Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise	109	3, 35	0, 87			
Bilgi Yönetimi Toplam	Genel Lise	80	3, 60	0, 66	2, 653	187	0, 009
	Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise	109	3, 32	0, 74			

Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise türü içinde birçok bölümü barındıran kompleks liselerdir. Bu bölümler hayatla iç içe olan, teori ve pratikte bilginin hareketliliğinden yoğun etkilenen bölümlerdir. Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise türleri üzerinde yapılacak daha detaylı araştırmalar bilgi yönetiminin bu liseler için ne kadar önemli olduğunu ortaya koyacaktır.

Bilginin Elde Edilmesi ($F=3,033$, $sd: 6-102$, $p<0.01$) tutumu katılımcıların görev yapılan lise türüne göre farklılık göstermektedir. Bilginin Paylaşılması ($F=1,685$, $sd: 6-102$, $p>0.05$), Bilginin Kullanılması ($F=1,750$, $sd: 6-102$, $p>0.05$), Bilginin Depolanması ($F=1,084$, $sd: 6-102$, $p>0.05$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($F=2,073$, $sd: 6-102$, $p>0.05$) tutumları ise katılımcıların görev yaptığı lise türüne göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 22-A)

Tablo 22-A. Lise Türü Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilginin Elde Edilmesi	Gruplar Arası	9, 663	6	1, 611	3, 033	0, 009
	Gruplar İçi	54, 155	102	0, 531		
	Toplam	63, 818	108			
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	5, 714	6	0, 952	1, 685	0, 132
	Gruplar İçi	57, 638	102	0, 565		
	Toplam	63, 351	108			
Bilginin Kullanılması	Gruplar Arası	7, 001	6	1, 167	1, 750	0, 117
	Gruplar İçi	67, 995	102	0, 667		
	Toplam	74, 996	108			
Bilginin Depolanması	Gruplar Arası	4, 877	6	0, 813	1, 084	0, 377
	Gruplar İçi	76, 513	102	0, 750		
	Toplam	81, 390	108			
Bilgi Yönetimi Toplam	Gruplar Arası	6, 365	6	1, 061	2, 073	0, 063
	Gruplar İçi	52, 202	102	0, 512		
	Toplam	58, 567	108			

Lise Türü değişkenine göre Bilgi Yönetimi için betimsel istatistikler Tablo 22-B'de gösterilmiştir.

Tablo 22-B. Lise Türü Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	Kız Meslek Lisesi	14	3, 314	0, 757
	Mesleki Teknik Lise	24	3, 029	0, 864
	Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi	32	3, 250	0, 671
	İmam-Hatip Lisesi	16	3, 463	0, 477
	Güzel Sanatlar Lisesi	3	4, 100	0, 954
	Endüstri Lisesi	14	2, 714	0, 848
	Sağlık Meslek Lisesi	6	3, 767	0, 441
	Toplam	109	3, 224	0, 769
Bilginin Paylaşılması	Kız Meslek Lisesi	14	3, 507	0, 740
	Mesleki Teknik Lise	24	3, 358	0, 859
	Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi	32	3, 528	0, 746
	İmam-Hatip Lisesi	16	3, 753	0, 583
	Güzel Sanatlar Lisesi	3	4, 083	0, 941
	Endüstri Lisesi	14	3, 107	0, 832
	Sağlık Meslek Lisesi	6	3, 908	0, 285
	Toplam	109	3, 503	0, 766

Tablo 22-B. Lise Türü Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler (Devam)

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Kullanılması	Kız Meslek Lisesi	14	3,384	0,692
	Mesleki Teknik Lise	24	3,021	0,826
	Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi	32	3,133	0,893
	İmam-Hatip Lisesi	16	3,531	0,700
	Güzel Sanatlar Lisesi	3	3,625	1,192
	Endüstri Lisesi	14	2,857	0,825
	Sağlık Meslek Lisesi	6	3,729	0,677
	Toplam	109	3,210	0,833
Bilginin Depolanması	Kız Meslek Lisesi	14	3,529	0,690
	Mesleki Teknik Lise	24	3,114	0,984
	Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi	32	3,340	0,911
	İmam-Hatip Lisesi	16	3,575	0,720
	Güzel Sanatlar Lisesi	3	3,644	1,174
	Endüstri Lisesi	14	3,086	0,893
	Sağlık Meslek Lisesi	6	3,767	0,536
	Toplam	109	3,348	0,868
Bilgi Yönetimi Toplam	Kız Meslek Lisesi	14	3,433	0,645
	Mesleki Teknik Lise	24	3,131	0,820
	Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi	32	3,313	0,706
	İmam-Hatip Lisesi	16	3,580	0,561
	Güzel Sanatlar Lisesi	3	3,863	0,916
	Endüstri Lisesi	14	2,941	0,814
	Sağlık Meslek Lisesi	6	3,793	0,415
	Toplam	109	3,321	0,736

Mesleki Teknik Lisede görev yapan katılımcıların yöneticilerinin Bilginin Elde Edilmesi tutumlarını algılamaları ($\bar{x}=3,029$), Güzel Sanatlar Lisesi ($\bar{x}=4,100$) ve Sağlık Meslek Lisesinde ($\bar{x}=3,767$) görev yapan katılımcıların yöneticilerinin Bilginin Elde Edilmesi tutumlarını algılamalarına göre daha düşük düzeydedir.

Tablo 22-C. Lise Türü Değişkenine Göre Bilginin Elde Edilmesi İçin LSD Analizi Sonuçları

	(I) Lise Türü	(J) Lise Türü	Ortalamaların Farkı (I-J)	Farkın Standart Hatası	p
Bilginin Elde Edilmesi	Mesleki Teknik Lise	Kız Meslek Lisesi	-0,285	0,245	0,247
		Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi	-0,221	0,197	0,264
		İmam-Hatip Lisesi	-0,433	0,235	0,068
		Güzel Sanatlar Lisesi	-1,071	0,446	0,018
		Endüstri Lisesi	0,315	0,245	0,202
		Sağlık Meslek Lisesi	-0,738	0,333	0,029
	Endüstri Lisesi	Kız Meslek Lisesi	-0,600	0,275	0,032
		Mesleki Teknik Lise	-0,315	0,245	0,202
		Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi	-0,536	0,233	0,024
		İmam-Hatip Lisesi	-0,748	0,267	0,006
		Güzel Sanatlar Lisesi	-1,386	0,464	0,004
		Sağlık Meslek Lisesi	-1,052	0,356	0,004

Endüstri Lisesinde görev yapan katılımcıların yöneticilerinin Bilginin Elde Edilmesi tutumlarını algılamaları ($\bar{x}=2,714$), Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi

(\bar{x} =3,250), İmam-Hatip Lisesi (\bar{x} =3,463), Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} =4,100) ve Sağlık Meslek Lisesinde (\bar{x} =3,767) görev yapan katılımcıların yöneticilerinin Bilginin Elde Edilmesi tutumlarını algılamalarına göre daha düşük düzeydedir. (Tablo 22-C)

Bilginin Kullanılması (F=3,753, sd: 4-33, p<0.05), Bilginin Depolanması (F=2,750, sd: 4-33, p<0.05) ve Bilgi Yönetimi Toplam (F=2,681, sd: 4-33, p<0.05), tutumları yönetici katılımcıların yöneticilik hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. Bilginin Elde Edilmesi (F=0,791, sd: 4-33, p>0.05) ve Bilginin Paylaşılması (F=1,359, sd: 4-33, p>0.05) tutumları ise yönetici katılımcıların yöneticilik hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 23-A)

Tablo 23-A. Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilginin Elde Edilmesi	Gruplar Arası	1, 005	4	0, 251	0, 791	0, 539
	Gruplar İçi	10, 483	33	0, 318		
	Toplam	11, 488	37			
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	1, 302	4	0, 325	1, 359	0, 269
	Gruplar İçi	7, 905	33	0, 240		
	Toplam	9, 207	37			
Bilginin Kullanılması	Gruplar Arası	4, 673	4	1, 168	3, 753	0, 013
	Gruplar İçi	10, 273	33	0, 311		
	Toplam	14, 946	37			
Bilginin Depolanması	Gruplar Arası	3, 210	4	0, 802	2, 750	0, 044
	Gruplar İçi	9, 629	33	0, 292		
	Toplam	12, 839	37			
Bilgi Yönetimi Toplam	Gruplar Arası	2, 031	4	0, 508	2, 681	0, 049
	Gruplar İçi	6, 251	33	0, 189		
	Toplam	8, 283	37			

Yöneticilik Süresi değişkenine göre Bilgi Yönetimi için betimsel istatistikler Tablo 23-B'de gösterilmiştir.

Tablo 23-B. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	5 yıl ve daha az	16	3, 650	0, 575
	6-10 yıl	6	3, 517	0, 679
	11-15 yıl	9	3, 967	0, 430
	16-20 yıl	3	3, 667	0, 551
	21 yıl ve üstü	4	3, 525	0, 613
	Toplam	38	3, 692	0, 557
Bilginin Paylaşılması	5 yıl ve daha az	16	4, 003	0, 551
	6-10 yıl	6	3, 967	0, 494
	11-15 yıl	9	4, 328	0, 356
	16-20 yıl	3	4, 517	0, 257
	21 yıl ve üstü	4	3, 975	0, 575
	Toplam	38	4, 112	0, 499

Tablo 23-B. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler (Devam)

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Kullanılması	5 yıl ve daha az	16	3,484	0,605
	6-10 yıl	6	3,021	0,374
	11-15 yıl	9	3,931	0,619
	16-20 yıl	3	4,292	0,473
	21 yıl ve üstü	4	3,500	0,433
	Toplam	38	3,582	0,636
Bilginin Depolanması	5 yıl ve daha az	16	3,846	0,574
	6-10 yıl	6	3,522	0,601
	11-15 yıl	9	4,126	0,478
	16-20 yıl	3	4,689	0,269
	21 yıl ve üstü	4	3,850	0,548
	Toplam	38	3,928	0,589
Bilgi Yönetimi Toplam	5 yıl ve daha az	16	3,746	0,470
	6-10 yıl	6	3,507	0,407
	11-15 yıl	9	4,088	0,374
	16-20 yıl	3	4,291	0,368
	21 yıl ve üstü	4	3,713	0,491
	Toplam	38	3,829	0,473

6-10 yıl arası yöneticilik yapan katılımcıların Bilginin Kullanılması tutumunu algılamaları ($\bar{x}=3,021$), 16-20 yıl arası yöneticilik yapan ($\bar{x}=4,292$) ve 11-15 yıl arası yöneticilik yapan ($\bar{x}=3,931$) katılımcıların Bilginin Kullanılması tutumlarını algılamalarına göre daha düşük düzeydedir.

16-20 yıl arası yöneticilik yapan katılımcıların Bilginin Kullanılması tutumlarını algılamaları ($\bar{x}=4,292$), 5 yıl ve daha az ($\bar{x}=3,484$) ile 6-10 yıl arası ($\bar{x}=3,021$) yöneticilik yapan katılımcıların Bilginin Kullanılması tutumlarını algılamalarına göre daha yüksek düzeydedir.

6-10 yıl arası yöneticilik yapan katılımcıların Bilginin Depolanması tutumlarını algılamaları ($\bar{x}=3,522$), 16-20 yıl arası yöneticilik yapan ($\bar{x}=4,689$) ve 11-15 yıl arası yöneticilik yapan ($\bar{x}=4,126$) katılımcıların Bilginin Depolanması tutumlarını algılamalarına göre daha düşük düzeydedir.

16-20 yıl arası yöneticilik yapan katılımcıların Bilginin Depolanması tutumlarını algılamaları ($\bar{x}=4,689$), 5 yıl ve daha az ($\bar{x}=3,846$), 6-10 yıl ($\bar{x}=3,522$) ile 21 yıl ve katılımcıların ($\bar{x}=3,850$) Bilginin Depolanması tutumlarını algılamalarına göre daha yüksek düzeydedir.

6-10 yıl arası yöneticilik yapan katılımcıların Bilgi Yönetimi Toplam tutumlarını algılamaları ($\bar{x}=3,507$), 16-20 yıl arası yöneticilik yapan ($\bar{x}=4,291$) ve 11-15 yıl arası

yöneticilik yapan ($\bar{x}=4,088$) katılımcıların Bilgi Yönetimi Toplam tutumlarını algılamalarına göre daha düşük düzeydedir. (Tablo 23-C)

Tablo 23-C. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Bilginin Kullanılması, Bilginin Depolanması ve Bilgi Yönetimi Toplam İçin LSD Analizi Sonuçları

	(I) Yöneticilik Süresi	(J) Yöneticilik Süresi	Ortalamaların Farkı (I-J)	Farkın Standart Hatası	p
Bilginin Kullanılması	6-10 yıl	5 yıl ve daha az	-0,464	0,267	0,092
		11-15 yıl	-0,910	0,294	0,004
		16-20 yıl	-1,271	0,395	0,003
		21 yıl ve üstü	-0,479	0,360	0,192
	16-20 yıl	5 yıl ve daha az	0,807	0,351	0,028
		6-10 yıl	1,271	0,395	0,003
		11-15 yıl	0,361	0,372	0,339
Bilginin Depolanması	6-10 yıl	5 yıl ve daha az	-0,324	0,259	0,220
		11-15 yıl	-0,604	0,285	0,042
		16-20 yıl	-1,167	0,382	0,004
		21 yıl ve üstü	-0,328	0,349	0,354
	16-20 yıl	5 yıl ve daha az	0,843	0,340	0,018
		6-10 yıl	1,167	0,382	0,004
		11-15 yıl	0,563	0,360	0,128
Bilgi Yönetimi Toplam	6-10 yıl	5 yıl ve daha az	-0,239	0,208	0,259
		11-15 yıl	-0,581	0,229	0,016
		16-20 yıl	-0,784	0,308	0,016
		21 yıl ve üstü	-0,206	0,281	0,469

Bilginin Elde Edilmesi (F=0,044, sd: 2-35, p>0.05), Bilginin Paylaşılması (F=0,913, sd: 2-35, p>0.05), Bilginin Kullanılması (F=1,122, sd: 2-35, p>0.05), Bilginin Depolanması (F=0,552, sd: 2-35, p>0.05) ve Bilgi Yönetimi Toplam (F=0,579, sd: 2-35, p>0.05) tutumları yönetici katılımcıların yöneticilik ünvanına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 24-A)

Tablo 24-A. Yöneticilik Ünvanı Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilginin Elde Edilmesi	Gruplar Arası	0,029	2	0,015	0,044	0,957
	Gruplar İçi	11,459	35	0,327		
	Toplam	11,488	37			
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	0,457	2	0,228	0,913	0,410
	Gruplar İçi	8,750	35	0,250		
	Toplam	9,207	37			
Bilginin Kullanılması	Gruplar Arası	0,900	2	0,450	1,122	0,337
	Gruplar İçi	14,046	35	0,401		
	Toplam	14,946	37			
Bilginin Depolanması	Gruplar Arası	0,393	2	0,196	0,552	0,581
	Gruplar İçi	12,446	35	0,356		
	Toplam	12,839	37			
Bilgi Yönetimi Toplam	Gruplar Arası	0,265	2	0,133	0,579	0,566
	Gruplar İçi	8,018	35	0,229		
	Toplam	8,283	37			

Yöneticilik Ünvanı değişkenine göre Bilgi Yönetimi için betimsel istatistikler Tablo 24-B'de gösterilmiştir.

Tablo 24-B. Yöneticilik Ünvanı Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	Müdür	3	3,767	0,462
	Baş Müdür Yardımcısı	9	3,656	0,723
	Müdür Yardımcısı	26	3,696	0,523
	Toplam	38	3,692	0,557
Bilginin Paylaşılması	Müdür	3	4,483	0,257
	Baş Müdür Yardımcısı	9	4,056	0,580
	Müdür Yardımcısı	26	4,088	0,487
	Toplam	38	4,112	0,499
Bilginin Kullanılması	Müdür	3	3,917	0,711
	Baş Müdür Yardımcısı	9	3,764	0,663
	Müdür Yardımcısı	26	3,481	0,617
	Toplam	38	3,582	0,636
Bilginin Depolanması	Müdür	3	4,267	0,769
	Baş Müdür Yardımcısı	9	3,859	0,558
	Müdür Yardımcısı	26	3,913	0,592
	Toplam	38	3,928	0,589
Bilgi Yönetimi Toplam	Müdür	3	4,108	0,466
	Baş Müdür Yardımcısı	9	3,834	0,564
	Müdür Yardımcısı	26	3,795	0,449
	Toplam	38	3,829	0,473

Bilginin Elde Edilmesi ($F=0,251$, sd: 3-34, $p>0,05$), Bilginin Paylaşılması ($F=2,504$, sd: 3-34, $p>0,05$), Bilginin Kullanılması ($F=1,223$, sd: 3-34, $p>0,05$), Bilginin Depolanması ($F=1,452$, sd: 3-34, $p>0,05$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($F=1,307$, sd: 3-34, $p>0,05$) tutumları yönetici katılımcıların yönetimle ilgili eğitim alıp almama değişkenine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 25-A)

Tablo 25-A. Yönetimle İlgili Eğitim Alma Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilginin Elde Edilmesi	Gruplar Arası	0,249	3	0,083	0,251	0,860
	Gruplar İçi	11,239	34	0,331		
	Toplam	11,488	37			
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	1,666	3	0,555	2,504	0,076
	Gruplar İçi	7,541	34	0,222		
	Toplam	9,207	37			
Bilginin Kullanılması	Gruplar Arası	1,456	3	0,485	1,223	0,316
	Gruplar İçi	13,490	34	0,397		
	Toplam	14,946	37			
Bilginin Depolanması	Gruplar Arası	1,458	3	0,486	1,452	0,245
	Gruplar İçi	11,381	34	0,335		
	Toplam	12,839	37			
Bilgi Yönetimi Toplam	Gruplar Arası	0,856	3	0,285	1,307	0,288
	Gruplar İçi	7,427	34	0,218		
	Toplam	8,283	37			

MEB hizmetiçi eğitimle ya da özel teşebbüsleri ile yönetim alanında eğitim alan yöneticilerin bilgi yönetim tutum algıları benzer olması; bilgi yönetimi ile ilgili malumat sahibi olmasına rağmen bilgi yönetim sürecini uygulama sorunu yaşadıklarını gösterebilir.

Yönetimle İlgili Eğitim Alma değişkenine göre Bilgi Yönetimi için betimsel istatistikler Tablo 25-B'de gösterilmiştir.

Tablo 25-B. Yönetimle İlgili Eğitim Alma Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	Lisansta Aldım	8	3,700	0,535
	MEB Hizmetiçi Seminerlerde Yönetim Eğitimi Aldım	11	3,809	0,478
	Özel Seminerlerde Aldım	2	3,650	0,071
	Almadım	17	3,618	0,659
	Toplam	38	3,692	0,557
Bilginin Paylaşılması	Lisansta Aldım	8	3,975	0,552
	MEB Hizmetiçi Seminerlerde Yönetim Eğitimi Aldım	11	4,418	0,277
	Özel Seminerlerde Aldım	2	4,300	0,000
	Almadım	17	3,956	0,538
	Toplam	38	4,112	0,499
Bilginin Kullanılması	Lisansta Aldım	8	3,547	0,575
	MEB Hizmetiçi Seminerlerde Yönetim Eğitimi Aldım	11	3,830	0,712
	Özel Seminerlerde Aldım	2	3,000	0,177
	Almadım	17	3,507	0,616
	Toplam	38	3,582	0,636
Bilginin Depolanması	Lisansta Aldım	8	3,908	0,546
	MEB Hizmetiçi Seminerlerde Yönetim Eğitimi Aldım	11	4,176	0,655
	Özel Seminerlerde Aldım	2	4,233	0,236
	Almadım	17	3,741	0,556
	Toplam	38	3,928	0,589
Bilgi Yönetimi Toplam	Lisansta Aldım	8	3,783	0,429
	MEB Hizmetiçi Seminerlerde Yönetim Eğitimi Aldım	11	4,058	0,420
	Özel Seminerlerde Aldım	2	3,796	0,003
	Almadım	17	3,706	0,523
	Toplam	38	3,829	0,473

Tablo 26. Bilgi Yönetimi ile İlgili Hizmetiçi Eğitim Alma Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin t Testi Sonuçları

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Bilginin Elde Edilmesi	Evet	4	4,03	0,17	1,274	36	0,211
	Hayır	34	3,65	0,57			
Bilginin Paylaşılması	Evet	4	4,15	0,49	0,160	36	0,874
	Hayır	34	4,11	0,51			
Bilginin Kullanılması	Evet	4	3,75	0,83	0,553	36	0,584
	Hayır	34	3,56	0,62			
Bilginin Depolanması	Evet	4	3,83	0,89	-0,336	36	0,739
	Hayır	34	3,94	0,56			
Bilgi Yönetimi Toplam	Evet	4	3,94	0,51	0,491	36	0,626
	Hayır	34	3,82	0,47			

Bilginin Elde Edilmesi ($t=1,274$, $sd: 36$, $p>0.05$), Bilginin Paylaşılması ($t=0,160$, $sd: 36$, $p>0.05$), Bilginin Kullanılması ($t=0,553$, $sd: 36$, $p>0.05$), Bilginin Depolanması ($t=-0,336$, $sd: 36$, $p>0.05$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($t=0,491$, $sd: 36$, $p>0.05$) tutumları bilgi yönetimi ile ilgili hizmetiçi eğitim alma değişkenine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 26)

Bilginin Elde Edilmesi ($F=1,066$, $sd: 3-34$, $p>0.05$), Bilginin Paylaşılması ($F=0,144$, $sd: 3-34$, $p>0.05$), Bilginin Kullanılması ($F=0,786$, $sd: 3-34$, $p>0.05$), Bilginin Depolanması ($F=0,144$, $sd: 3-34$, $p>0.05$) ve Bilgi Yönetimi Toplam ($F=0,166$, $sd: 3-34$, $p>0.05$) tutumları yönetici katılımcıların görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 27-A)

Tablo 27-A. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilginin Elde Edilmesi	Gruplar Arası	0, 987	3	0, 329	1, 066	0, 376
	Gruplar İçi	10, 500	34	0, 309		
	Toplam	11, 488	37			
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	0, 115	3	0, 038	0, 144	0, 933
	Gruplar İçi	9, 092	34	0, 267		
	Toplam	9, 207	37			
Bilginin Kullanılması	Gruplar Arası	0, 970	3	0, 323	0, 786	0, 510
	Gruplar İçi	13, 977	34	0, 411		
	Toplam	14, 946	37			
Bilginin Depolanması	Gruplar Arası	0, 161	3	0, 054	0, 144	0, 933
	Gruplar İçi	12, 678	34	0, 373		
	Toplam	12, 839	37			
Bilgi Yönetimi Toplam	Gruplar Arası	0, 120	3	0, 040	0, 166	0, 918
	Gruplar İçi	8, 163	34	0, 240		
	Toplam	8, 283	37			

Okuldaki Öğretmen Sayısı değişkenine göre Bilgi Yönetimi için betimsel istatistikler Tablo 27-B'de gösterilmiştir.

Tablo 27-B. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	15 ten az	2	4, 100	0, 141
	15-20	6	3, 967	0, 665
	21-30	7	3, 614	0, 567
	30 dan fazla	23	3, 609	0, 537
	Toplam	38	3, 692	0, 557
Bilginin Paylaşılması	15 ten az	2	3, 900	0, 354
	15-20	6	4, 167	0, 655
	21-30	7	4, 143	0, 562
	30 dan fazla	23	4, 107	0, 473
	Toplam	38	4, 112	0, 499

Tablo 27-B. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi İçin Betimsel İstatistikler (Devam)

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Kullanılması	15 ten az	2	4, 188	0, 442
	15-20	6	3, 646	0, 696
	21-30	7	3, 411	0, 636
	30 dan fazla	23	3, 565	0, 637
	Toplam	38	3, 582	0, 636
Bilginin Depolanması	15 ten az	2	3, 900	0, 519
	15-20	6	3, 789	0, 675
	21-30	7	4, 000	0, 625
	30 dan fazla	23	3, 945	0, 595
	Toplam	38	3, 928	0, 589
Bilgi Yönetimi Toplam	15 ten az	2	4, 022	0, 364
	15-20	6	3, 892	0, 631
	21-30	7	3, 792	0, 494
	30 dan fazla	23	3, 806	0, 456
	Toplam	38	3, 829	0, 473

Yönetim Tarzına İlişkin Bulgular

Katılımcılara göre yöneticiler tarafından en fazla benimsenen yönetim tarzları, Bürokrat ($\bar{x}=3,03$) ve Disiplinci ($\bar{x}=3,01$) olmuştur. Katılımcılara göre yöneticiler tarafından en az benimsenen yönetim tarzları ise Eğitimci ($\bar{x}=2,84$) ve Zorba ($\bar{x}=2,86$) dir. (Tablo 28)

Tablo 28. Yönetim Tarzı Genel Değerleri

	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bürokrat	189	3, 03	0, 65
Disiplinci	189	3, 01	0, 65
Demokrat	189	2, 98	0, 69
Sosyal	189	2, 98	0, 66
Diplomat	189	2, 96	0, 67
Koruyucu	189	2, 92	0, 68
Lider	189	2, 91	0, 64
Katılımcı	189	2, 91	0, 69
Gözetmen	189	2, 91	0, 62
Zorba	189	2, 86	0, 69
Eğitmen	189	2, 84	0, 72

Yöneticiler kendilerini tüm yönetici tarzları boyutlarında öğretmenlerin onları algılamalarına göre daha yüksek düzeyde görmektedirler. Ancak yönetici ve öğretmen arasındaki bu fark en fazla lider ($p=000000$), eğitimci ($p=000001$) ve koruyucu

($p=000002$) tarzlarındadır. Öğretmenler yöneticilerinin lider ($\bar{x}=2,7874$), eğitimci ($\bar{x}=2,7181$) ve koruyucu ($\bar{x}=2,8080$) tarzda olmadıklarını düşünürken yöneticiler ise ($\bar{x}=3,3900$, $\bar{x}=3,3490$, $\bar{x}=3,3751$) aksi kanaattir. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki görüş farklılığı en fazla bu yöneticilik tarzlarındadır. (Tablo 29)

Tablo 29. Statü Değişkenine Göre Yönetici Tarzları İçin t Testi Sonuçları

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Lider	Öğretmen	151	2,7874	,63146	-5,600	187	0,000000
	Yönetici	38	3,3900	,39986			
Bürokrat	Öğretmen	151	2,9360	,66267	-4,149	187	0,000051
	Yönetici	38	3,4046	,42058			
Eğitmen	Öğretmen	151	2,7181	,72704	-5,126	187	0,000001
	Yönetici	38	3,3490	,42653			
Diplomat	Öğretmen	151	2,8475	,68330	-4,829	187	0,000003
	Yönetici	38	3,4060	,39929			
Katılımcı	Öğretmen	151	2,8053	,69307	-4,496	187	0,000012
	Yönetici	38	3,3421	,48987			
Disiplinci	Öğretmen	151	2,9156	,66228	-4,160	187	0,000048
	Yönetici	38	3,3882	,44909			
Zorba	Öğretmen	151	2,7671	,70909	-3,931	187	0,000119
	Yönetici	38	3,2434	,46312			
Gözetmen	Öğretmen	151	2,8504	,63990	-2,777	187	0,006048
	Yönetici	38	3,1579	,47012			
Demokrat	Öğretmen	151	2,8722	,69139	-4,642	187	0,000006
	Yönetici	38	3,4211	,45510			
Sosyal	Öğretmen	151	2,8863	,66788	-3,936	187	0,000117
	Yönetici	38	3,3421	,49917			
Koruyucu	Öğretmen	151	2,8080	,67355	-4,888	187	0,000002
	Yönetici	38	3,3751	,47606			

Tablo 30. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Tarzları İçin t Testi Sonuçları

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Lider	Kadın	87	2,7309	,67324	-3,643	187	0,00035
	Erkek	102	3,0601	,56885			
Bürokrat	Kadın	87	2,9091	,70905	-2,402	187	0,01729
	Erkek	102	3,1336	,57572			
Eğitmen	Kadın	87	2,6804	,78734	-2,951	187	0,00358
	Erkek	102	2,9853	,63267			
Diplomat	Kadın	87	2,8128	,76259	-2,820	187	0,00532
	Erkek	102	3,0852	,56205			
Katılımcı	Kadın	87	2,7734	,76892	-2,609	187	0,00980
	Erkek	102	3,0324	,59439			
Disiplinci	Kadın	87	2,8793	,72523	-2,593	187	0,01026
	Erkek	102	3,1225	,56309			
Zorba	Kadın	87	2,7251	,73511	-2,562	187	0,01120
	Erkek	102	2,9804	,63488			
Gözetmen	Kadın	87	2,8094	,64486	-2,123	187	0,03505
	Erkek	102	3,0000	,58867			
Demokrat	Kadın	87	2,8529	,74613	-2,430	187	0,01602
	Erkek	102	3,0931	,61278			
Sosyal	Kadın	87	2,8640	,71416	-2,208	187	0,02849
	Erkek	102	3,0752	,60098			
Koruyucu	Kadın	87	2,7748	,70653	-2,811	187	0,00547
	Erkek	102	3,0476	,62756			

Erkek katılımcılar yöneticileri tüm yönetici tarzları boyutlarında kadın katılımcıların yöneticileri algılamalarına göre daha yüksek düzeyde görmektedirler. Ancak erkek ve kadın katılımcılar arasındaki bu fark en fazla lider ($p=0,00035$) tarzındadır. Kadın katılımcılar yöneticilerin lider ($\bar{x}=2,7309$) tarzda olmadıklarını düşünürken erkek katılımcılar yöneticilerin lider ($\bar{x}=3,0601$) özelliği taşıdığı kanaatindedir. Erkek ve kadın katılımcılar arasındaki görüş farklılığı en fazla liderlik yönetim tarzındadır. (Tablo 30)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

- 1) Ortaöğretim öğretmen ve yöneticilerinin algılarına göre ortaöğretim yöneticilerinin yönetim tarzları ile bilgi yönetim becerileri arasında ilişki vardır.
- 2) Yöneticilerin kendilerinin bilgi yönetim tutumlarını algılamaları, öğretmenlerin yöneticilerinin bilgi yönetim tutumlarını algılamalarına göre daha yüksektir.
- 3) Bilgi yönetimi ve bütün boyutları bütün yönetim tarzları ile pozitif ilişki göstermektedir. Bilgi yönetim becerileri arttıkça tarzları ne olursa olsun yöneticilik yeterlikleri de artış göstermektedir. Tüm yönetim tarzları bilginin paylaşılması ile en yüksek ilişkilerini, bilginin kullanılması ile en düşük ilişkilerini göstermektedir. Bilginin paylaşılması ile yönetim tarzları arasında daha kuvvetli bir ilişki vardır. Bilginin Elde Edilmesi ($r=,731$), Bilginin Kullanılması ($r=,641$) ve Bilginin Depolanması ($r=,712$) boyutları ile yönetim tarzlarından en yüksek ilişkiyi gösteren Eğitim yönetici tarzıdır. Bilginin Paylaşılması boyutu ile yönetim tarzlarından en yüksek ilişkiyi gösteren Lider ($r=, 778$) yönetici tarzıdır. Bulgulardan elde edilen, bilgi yönetimini en fazla kullanan yönetici tarzları eğitim ve liderler, en az kullanan ise disiplinci tarzdaki yöneticiler sonucudur.
- 4) Ortaöğretim yöneticilerinin bilgi yönetimi becerileri, yönetici ve öğretmenlerin; cinsiyetine, yaşına, çalışma yıllarına, eğitim düzeylerine, branşlarına göre tüm alt boyutlarda ve toplamda bilgi yönetiminde farklılaşmamaktadır. Ortaöğretim yöneticilerinin bilgi yönetimi becerilerinden, Bilginin Elde Edilmesi alt boyutu lise türü değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortaöğretim yöneticilerinin bilgi yönetimi becerilerinden, Bilginin Elde Edilmesi, Paylaşılması, Toplanması alt boyutları, yönetici ve öğretmenlerin çalıştığı kurum türüne göre farklılaşmaktadır. Ortaöğretim yöneticilerinin bilgi yönetimi becerilerinden, Bilginin Kullanılması, Bilginin Depolanması ve Bilgi Yönetimi Toplam tutumlarını algılamaları yöneticilik süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

- 5) Mesleki Teknik Lisede görev yapan katılımcıların yöneticilerinin Bilginin Elde Edilmesi tutumlarını algılamaları, Güzel Sanatlar Lisesi ve Sağlık Meslek Lisesinde görev yapan katılımcıların yöneticilerinin Bilginin Elde Edilmesi tutumlarını algılamalarına göre daha düşük düzeydedir. Endüstri Lisesinde görev yapan katılımcıların yöneticilerinin Bilginin Elde Edilmesi tutumlarını algılamaları, Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi, İmam-Hatip Lisesi, Güzel Sanatlar Lisesi ve Sağlık Meslek Lisesinde görev yapan katılımcıların yöneticilerinin Bilginin Elde Edilmesi tutumlarını algılamalarına göre daha düşük düzeydedir.
- 6) Örnekleme Genel Lise türünden katılanların, yöneticilerin Bilginin Elde Edilmesi, Bilginin Paylaşılması, Bilginin Kullanılması, Bilginin Depolanması ve Bilgi Yönetimi Toplam tutumlarını algılamaları, örnekleme Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise türünden katılanların, yöneticilerinin bilgi yönetim tutumlarını algılamalarına göre daha yüksektir.
- 7) 6-10 yıl arası yöneticilik yapan katılımcıların Bilginin Kullanılması tutumlarını algılamaları, 16-20 yıl arası yöneticilik yapan ve 11-15 yıl arası yöneticilik yapan katılımcıların Bilginin Kullanılması tutumlarını algılamalarına göre daha düşük düzeydedir. 6-10 yıl arası yöneticilik yapan katılımcıların Bilginin Depolanması tutumlarını algılamaları, 16-20 yıl arası yöneticilik yapan ve 11-15 yıl arası yöneticilik yapan katılımcıların Bilginin Depolanması tutumlarını algılamalarına göre daha düşük düzeydedir. 6-10 yıl arası yöneticilik yapan katılımcıların Bilgi Yönetimi Toplam tutumlarını algılamaları, 16-20 yıl arası yöneticilik yapan ve 5 yıl ve daha az süre yöneticilik yapan katılımcıların Bilginin Depolanması tutumlarını algılamalarına göre daha düşük düzeydedir.
- 8) Ortaöğretim yöneticilerinin bilgi yönetimi becerileri, yöneticilerin; hizmetiçi eğitim alıp almamasına, yöneticilik süresine, yöneticilik statüsüne, yöneticilikle ilgili eğitim alıp almamasına, okuldaki öğretmen sayına göre alt boyutlarda ve toplamda bilgi yönetiminde farklılaşmamaktadır.
- 9) Okul yöneticileri "bürokrat" fakat "eğitmen" değildir.

Öneriler

Araştırmaya Yönelik Öneriler

Araştırma bulgularına dayanarak elde edilen sonuçlardan hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Bilgi yönetiminin ve boyutlarının tam anlamıyla anlaşılabilmesi, uygulanabilmesi için okul yönetici ve öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleşecek bir hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim programları teknolojik destekli bir şekilde verilmelidir.
- Bilgi yönetimini kullanabilme becerilerinin kazanılabilmesi için Milli Eğitim yöneticileri ve okulların tüm çalışanlarına belirli zaman aralıklarında görev yılları boyunca bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.
- Yönetici adaylarının katılacağı merkezi bir sınav hazırlanıp, sınavın içeriği bilgi yönetimi ve bununla yakından ilişkili entelektüel sermaye, öğrenen örgüt gibi alanlarla ilişkilendirilmelidir.
- Okulların denetim ve değerlendirmesinde görev alan müfettişlerin, yöneticilerin bilgi yönetimini kullanabilme becerilerini de denetlemeleri sağlanmalıdır. Böylelikle bilgi yönetiminin okullarda uygulanmasını sağlayacak yöneticilerin bu konuda beceri sahibi olmaları sağlanabilir.
- Bilgi yönetimi ve süreçlerinin gerçekleşebilmesini sağlayacak ortamların yaratımı sağlanmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırmacılar için, bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara dayalı olarak geliştirilen öneriler şunlardır:

- Araştırma Kırklareli ili merkez ortaöğretim okullarında çalışan yöneticiler ve öğretmenler ile sınırlıdır. Böyle bir araştırmanın Türkiye' nin çeşitli bölgelerinde yapılması daha farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.
- Böyle bir araştırma, Milli Eğitimin her kademesinde görev alan yöneticiler ve üniversitede görev alan yöneticiler arasında yapıp aralarında bir karşılaştırma

yapılabilir. Eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimi sürecinde başarılı olmalarını sağlayacak çeşitli katkılar sağlayabilir.

- Eğitim örgütlerinin alt boyutları ile bilgi yönetimi ilişkisi incelenebilir. Bu incelemeler eğitim örgütleri için bilgi yönetiminin önemi konusunda yetkili üst birimlerin dikkatini çekebilir.

KAYNAKÇA

- Ağır, Ahmet (2012). "Bilişim Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi Yönetimi Yaklaşımı"
İletişim Fakültesi Dergisi
- Akat, İlter ve diğeri (2002). **İşletme Yönetimi**. Barış Yayınları, 4.Baskı, İzmir
- Akgün, Ali.E ve Keskin,Halit (2003). "Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci" **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2003, 1. Sayı, 175-188
- Alavi, Maryam Ve Leidner,Dorothy E. (2001). "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues"**MIS Quarterly**, Vol. 25, No.1, 107-136.
- Aldan, Nurdan (2009). "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları İle Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bağcılar Örneği)" Yüksek Lisans Tezi, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimim Ve Denetimi Anabilim Dalı**
- Allee, Verna (1997). "12 Principles of Knowledge Management." **Training & Development**, Now'97, Vol.51,Issue 11.
- Altan, Ayşegül (2001). "Okul Yöneticilerinin Yönetici Kişilik Özellikleri İle Ebeveyn Tutumları Arasındaki İlişki" Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**
- Bakan, İsmail (2008). "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması"
KMÜ İİBF Dergisi, Yıl 10, Sayı 4, Haziran
- Balcı, Ali (1993). **Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma**.Pegem Yayıncılık, Ankara
- Balkar, Betül ve Şahin,Sevilay (2012). "Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterliliklerinin ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi" **Eğitim ve Öğretim Araştırma Dergisi**, Mayıs, Haziran, Temmuz, Cilt 1, Sayı 2

- Barutçugil, İsmet (2002).**Bilgi Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Başaran, İ.Ethem (1992).**Yönetimde İnsan İlişkileri**.Gül Yayınevi, Ankara
- Başaran, İbrahim.Ethem. ve Çınkır,Şakir (2012). **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**.Ekinoks Yayıncılık, Ankara
- Baysal, A. Can ve Tekarslan,Erdal (1996).**İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın,8.Basım,İstanbul
- Begeç, Suat (1999). "Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması" Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü**
- Bensghir, Türksel,Kaya (1996). **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**.Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara
- Bilgin, L. (1986). "Yol-Amaç Kuramında Farklı Yaklaşımların Araştırılması ve Bu Yaklaşımların Liderlik Açısından İncelenmesi" **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 4 (2)
- Buluç, Bekir (2007). "İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Bilgilendirme İşlevini Gerçekleştirme Düzeyleri" **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Kış, 5(1), 1-23
- Bulut, Gündüz (1999). **Bilgi Yönetimi**. BZD Yayıncılık, İstanbul
- Bozbey, S.Serdar (1997). "Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi" **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- Can, Halil;Akgün,Ahmet ve Kavuncubaşı,Şahin (1998).**Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**.Ankara
- Çapar, Bengü (2005). "Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması".<http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-8.pdf> (Erisim Tarihi: 19.08.2012)
- Celep, Cevat ve Çetiner,Buket (2003). **Bilgi Yönetimi**. Anı Yayıncılık, Ankara
- Cerit, Yusuf (2001). "Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini" Doktora Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

- Çınar, İkrım (2002). "Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlilikleri: Malatya İli Örneği" Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**
- Çınar, İkrım (2004). "Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri: Malatya Örneği" **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya
- Çoban, Sabire (1999). "Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki" **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, İşletme, Personel, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.**
- Daft, Richard L. (1994). **Management**. 3rd ed. , (Orlondo: TheDrydenPress)
- Dağlı, Görkem ve Uzunboylu, Hüseyin (2007). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimine Yönelik Yeterlilikleri(KKTC, Lefkoşa Örneği)" **Cypriot Journal of Educational Sciences**, Sayı 4, No 2
- Davenport, Tom Ve Prusak, Larry (2001). **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. Günhan Günay (Çeviren). Rota Yayınları (Orjinal kitabın basım yılı 1998). İstanbul.
- Demirel, Yavuz ve Seçkin, Zeliha (2008). "Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma". **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 8, ss. 107–122
- Duffy, Jan (2000). "Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know." **The Information Management Journal**. July.
- Durna, Ufuk ve Demirel, Yavuz (2008). " Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 30, Ocak-Haziran, 129-156
- Edmond F. Vail (1999). "Knowledge Mapping; Getting Started With Knowledge Management", **Information System Management**, Fall,
- Efiloğlu, Özlem (2006). "Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişimin Rolü Ve Bilgi Yönetimi uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı İletişim Bilim Dalı**
- Elma, Cevat ve Demir, Kamile (2000). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar Ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara
- Erçetin, Şule (2000). **Liderlik Sarmalında Vizyon**. Nobel Yayınevi, Ankara

- Eren, Gümüştekin, Gülten (2004). "Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi" **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 18, Sayı 3-4, 201-212
- Fındıkçı, İlhami(2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**.Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul.
- Gold, H.Andrew, Malhotra,Arvind, ve Segars,Albert.H. (2001). "Knowledge Management:An Organizational Capabilities Perspective". **Journal of Management Information Systems**. 18: 185-214.
- Gupta, Babita, LakshmiS Iyer, ve Jay E Aronson (2000)."Knowledge Management: Practicesand Challenges", **Industrial Management and Data Systems**,Vol.100, No. 1, 17-21.
- Güney, Salih (2000). **Davranış Bilimleri**. Nobel Yayınları,Ankara
- Güner, Şükrü (2002). "Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi" Yüksek Lisans Tezi, **S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**,
- Güven, Ahmet (2007). "Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**
- Gürsel, Musa (2003). **Okul Yönetimi**.Eğitim Kitapevi Yayınları. Konya.
- Hargreaves, David.H. (1999). Theknowledge-creatingschool. *British Journal of Educational Studies*, 47(2), 122-144.
- Hodgetts, Richard (1997). **Yönetim Testi, Süreç ve Uygulama**. 5. Basım. Der Yayınları.
- İnel, Gamze (2001)."Bilgi Yönetimi Ve Bir Şirkette Kapalı Bilgiler İle Açık Bilgiler Arasındaki Dönüşüme Ait Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**
- İpçioğlu, İsa ve Erdoğan,Zafer (2004). "İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 25-26 Kasım, 633-643.

- Kara, Özlem (2008). "Yöneticilerin Bilgi Ve Belge Yönetimlerine Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Bilgi Ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı**
- Karahan, Atilla ve Yılmaz,Hüseyin (2010). "Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Nisan 2010, 5(1), 147 - 174
- Karakaş, Bülent ve Yaralı,Aysun (2004). "Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine" **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**,25-26 Kasım, ss. 547-555.
- Karasar, Niyazi (1998). **Araştırmada Rapor Hazırlama**.Nobel Yayın Dağıtım, 8. Basım.Ankara
- Karasar, Niyazi (1998). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**.Nobel Yayın Dağıtım, 8. Basım. Ankara
- Karmyshakova, Kenjaiym (2006). "Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi ve Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**
- Keskin, Halit ve Kalkan, Veli.D. (2002). "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: Kobi' lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma", **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs, Kocaeli
- Kılıç, İsmail (2007). "Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimlerindeki Yeterlilikleri(Aksaray İli Örneği)" Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı**
- Koçel, Tamer (2003).**İşletme Yöneticiliği**.İstanbul
- Lei, David, Hitt,Micheal, ve Bettis,Richard (1996). "Dynamic Core Competences Through Met Learning And Strategic Context", **Journal of Management**, 22(4):549-569.
- Maglitta, Joseph (1996). "Know-How, Inc."Computerworld. 30 (1), January 15.Management Review,Vol.22, 2.

- Mazlumoğlu, Nimet (1998). "İşletmelerde Liderlik ve Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi**
- Meriwether, C.,Duyar,İ. (1997). Okul Yönetimi /Dünya Bankası Milli Eğitimi Geliştirme Projesi, Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi, Ankara
- Mortaş, Mustafa (2005). "Örgütsel Faktörlerin Başarılı Bilgi Üretimine Etkisi: Yüksek Teknoloji Sektöründe Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**
- Mucuk, İsmet (2003). **Modern İşletmecilik**.Türkmen Kitapevi, 14. Baskı, İstanbul
- Halis, Muhsin (200). "Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-27 Mayıs 2000
- Odabaş, Hüseyin (2003). "Kurumsal Bilgi Yönetimi". http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/makale_07.html Erişim Tarihi:28.08.2012
- Okutan, Mehmet (2003). "Okul Müdürlerinin İdari Davranışları". **Milli Eğitim Dergisi**,Sayı:157,Kış
- Özan, Mukadder.B. ve Erten,Pınar (2008). "Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Elazığ İli Örneği)." **GAU Journal of Social&AppliedSciences**, 3(6), 67-81.
- Özdemir, Servet vd. (2007). **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Nobel Yayın Dağıtım,Ankara
- Özdevecioğlu,Mahmut (2002). "Kamu Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, S.19
- Özgür, Bünyamin (2011). "Yönetim Tarzları ve Etkileri" **Maliye Dergisi**,Sayı:161, Temmuz-Aralık
- Razian, Alireza,A. (1991). "Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma" **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz,Melek (1996). **Örgütsel Psikoloji**. 2.Basım. Ezgi Yayınevi, Bursa:

- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. (1995). **Örgütsel Psikoloji**.Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa
- Sağlam, Emine (2008). "Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki" Yüksek Lisans Tezi, **Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**.
- Sütçü, C. S. (1995). "İstatistiksel Veri Sistemleri ve Basın Sektöründe Bir Karar Destek Sistemi Uygulaması" Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi**,
- Şimşek, Şerif M. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**.Ankara Nobel Yayınları.5. Baskı
- Taşkın, Ercan, Sezici,Emre ve Oğuz,Ahmet (2001). "Bilgiye Dayalı Yönetim", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl 3, Sayı 5
- Taymaz, A.Haydar (1989). **Uygulamalı Okul Yönetimi**. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları 166.
- Tekarslan, Erdal ve diğerleri (1989).**Sosyal Psikoloji**. Filiz Yayınevi, İstanbul
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Yiğit,Arzu. (2005). "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması " **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3
- Tiwana, Amrit (2003). **Bilgi Yönetimi**. (Çeviren: Elif Özsayar). İstanbul: Dışbank Kitapları-5
- Tortop, Nurettin (1999). **Personel Yönetimi**. Yargı Yayınları, Ankara.
- Vail, Edmond F., (1999). "Knowledge Mapping; Getting Started With Knowledge Management " **Information System Management**, Fall
- Werner, Isabel (1993). **Liderlik ve Yönetim**.(çev: Vedat Üner). Rota Yayınları, İstanbul
- Yazıcı, Selim (2001). **Öğrenen Organizasyonlar**. Alfa Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- Yazgan, Coşkun (2007). "Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**
- Yavuz, Kamil,H. (2002). "Kuramsal Açından Öğrenen Organizasyon Oluşturma Süreci" Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

- Yılmaz, Bülent. (2006). "Bilgi Toplumu: Eleştirel Bir Yaklaşım", **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**,C.15,Sayı:1,s.147-158
- Yılmaz, Malik (2011). "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım" **Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi**,C.46.s:313- 332.

EK A-1

ANKET (ÖĞRETMEN FORMU)

Sayın Öğretmen

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programındaki “Orta öğretim yöneticilerinin yönetim tarzlarının bilgi yönetimleriyle ilişkisi” başlıklı tez çalışmamın zorunlu bir aşaması olan bu araştırma için sizin görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Bu anket formu bireyleri veya kurumları tek tek değil genel bir değerlendirme yapmak için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Elde edilen cevaplar gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar için kullanılacağından tüm soruları içtenlikle yanıtlamanız beklenmektedir. Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun olan seçeneğin karşısındaki içine + işareti koyunuz.

Göstereceğiniz ilgi ve tüm yardımlarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla,

Derya Tahtacı Koç
Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1. KİŞİSEL BİLGİLER

- 1) Yaşınız?
 - a) 30 ve daha küçük
 - b) 31-35
 - c) 36-40
 - d) 41-45
 - e) 46 ve üstü
- 2) Cinsiyetiniz?
 - a) Kadın
 - b) Erkek
- 3) Mesleki Hizmet Süreniz?
 - a) 3-8 yıl
 - b) 9-14 yıl
 - c) 15-20 yıl
 - d) 21 yıl ve üstü
- 4) Eğitim durumunuz?
 - a) Lisans
 - b) Lisansüstü
- 5) Branşınız?
 - a) Fen (Fizik, Kimya vb.)
 - b) Matematik
 - c) Edebiyat
 - d) Sosyal (Tarih, Coğrafya, Felsefe vb.)
 - e) Y. Dil
 - f) Diğer (Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi)

BÖLÜM 2. KURUM BİLGİLERİ

- 6) Çalıştığınız kurumun türü?
 - a) Genel Lise
 - b) Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise
6. soruya cevabınız ‘Genel Lise’ ise lütfen ölçeklerden devam ediniz. Eğer cevabınız ‘Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise’ ise lütfen 7. Sorudan devam ediniz.
- 7) Lise türünüz aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Kız Meslek Lisesi
 - b) Mesleki Teknik Lise
 - c) Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi
 - d) İmam-Hatip Lisesi
 - e) Güzel Sanatlar Lisesi
 - f) Endüstri Lisesi

EK A-2 ANKET (YÖNETİCİ FORMU)

Sayın Yönetici

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programındaki “Orta öğretim yöneticilerinin yönetim tarzlarının bilgi yönetimleriyle ilişkisi” başlıklı tez çalışmamın zorunlu bir aşaması olan bu araştırma için sizin görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Bu anket formu bireyleri veya kurumları tek tek değil genel bir değerlendirme yapmak için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Elde edilen cevaplar gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar için kullanılacağından tüm soruları içtenlikle yanıtlamanız beklenmektedir. Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun olan seçeneğin karşısındaki içine + işareti koyunuz.

Göstereceğiniz ilgi ve tüm yardımlarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla,

Derya Tahtacı Koç
Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1. KİŞİSEL BİLGİLER

- 1) Yaşınız?
 - a) 30 ve daha küçük
 - b) 31-35
 - c) 36-40
 - d) 41-45
 - e) 46 ve üstü
- 2) Cinsiyetiniz?
 - a) Kadın
 - b) Erkek
- 3) Mesleki Hizmet Süreniz?
 - a) 3-8 yıl
 - b) 9-14 yıl
 - c) 15-20 yıl
 - d) 21 yıl ve üstü
- 4) Yöneticilik Hizmet Süreniz?
 - a) 5 yıl ve daha az
 - b) 6-10 yıl
 - c) 11-15 yıl
 - d) 16-20 yıl
 - e) 21 yıl ve üstü
- 5) Ünvanınız?
 - a) Müdür
 - b) Baş Müdür Yardımcısı
 - c) Müdür Yardımcısı
- 6) Eğitim durumunuz?
 - a) Lisans
 - b) Lisansüstü

7) Branşınız?

- a) Fen (Fizik, Kimya vb.)
- b) Matematik
- c) Edebiyat
- d) Sosyal (Tarih, Coğrafya, Felsefe vb.)
- e) Y. Dil
- f) Diğer (Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi)

8) Yönetimle ilgili eğitim aldınız mı?

- a) Lisansta aldım
- b) Yüksek lisansta aldım
- c) MEB Hizmet İçi Seminerlerde yönetim eğitim aldım
- d) Özel seminerlerde aldım
- e) Almadım

9) Bilgi Yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim aldınız mı?

- a) Evet
- b) Hayır

BÖLÜM 2. KURUM BİLGİLERİ

10) Çalıştığınız kurumun türü?

- a) Genel Lise
- b) Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise

10. soruya cevabınız ‘Genel Lise’ ise lütfen 12. Sorudan devam ediniz. Eğer cevabınız ‘Anadolu Meslek ve/veya Teknik Lise’ ise lütfen 11. Sorudan devam ediniz.

11) Lise türünüz aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Kız Meslek Lisesi
- b) Mesleki Teknik Lise
- c) Ticaret ve/veya Turizm Meslek Lisesi
- d) İmam-Hatip Lisesi
- e) Güzel Sanatlar Lisesi
- f) Endüstri Lisesi

12) Çalıştığınız okulun öğretmen sayısı?

- a) 15 den az
- b) 15-20
- c) 21-30
- d) 30 dan fazla

EK B-1 YÖNETİCİ TARZLARI ÖLÇEĞİ (ÖĞRETMEN FORMU)

Aşağıda yönetici davranışlarına ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Her ifadenin, YÖNETİCİLERİNİZDE ne ölçüde olduğunu yansıtan seçeneği işaretlemeniz gerekmektedir. Her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine **x** koyarak içtenlikle cevaplayınız.

Bir milli eğitim öğretmeni olarak yöneticim;		Hiç	Az	Çok	Tamamen
1)	Açık ve dostçadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Amaçları belirlemede grup çalışmalarına öncelik verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Amaçların gerçekleştirilmesinde elemanlar arasında etkili bir işbirliği ortaya koyar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Başarı değerlendirme kriterlerini elemanlarına açıkça anlatır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Başarılı elemanlarına statü kazandırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Beklenmeyen her türlü olumsuz duruma karşı önceden önlemini alır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Beklentileri gerçekçidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)	Birimindeki işleri düzenli olarak gözlemler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9)	Birlikte çalıştığı kişilerin iş başarıma güçlerini artırmanın yollarını arar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10)	Çatışma ve uyuşmazlıkları başarı ile çözümler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11)	Çatışmaları grup yararına çözümler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12)	Değişen koşulları önceden tahmin eder ve onlara süratle uyum sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13)	Elemanlarını değerlendirmede motive edicidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14)	Elemanlarını geleceğin sorunlarına ve çözümlerine hazırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15)	Elemanlarının başarılı olabilmeleri için her türlü olanağı sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16)	Elemanlarının desteğine sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17)	Elemanlarının farklı isteklerini uzlaştırır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18)	Elemanlarının gereksinim ve çıkarlarını iyi bir şekilde dile getirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19)	Elemanlarının görüşlerini de alarak onların kendini geliştirmesine yön verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20)	Elemanlarının görüşme isteklerini karşılamaya zaman ayırır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21)	Elemanlarının güvenliğini ve menfaatlerini garanti altında tutar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22)	Elemanlarının haklarını koruyucu davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23)	Elemanlarının iş ortamına uyum sağlayabilmeleri için tedbirler alır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24)	Elemanlarının işle ilgili çabalarını arttırmak için onları motive edicidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25)	Elemanlarının kendilerini geliştirmelerini destekler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26)	Elemanlarının kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27)	Elemanlarının kurumun bir parçası olmaktan gurur duymalarını sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28)	Elemanlarının moralini yüksek tutar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Bir milli eğitim öğretmeni olarak yöneticim;	Hiç	Az	Çok	Tamamen
29)	Elemanlarının özel çaba ve başarılarını ödüllendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30)	Elemanlarının özlük hakları ile ilgili işleriyle ilgilenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31)	Elemanlarının performans değerlendirmelerine ilişkin sık ve sürekli bilgi akışı sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32)	Elemanlarının rahat bir ortamda çalışması için sürekli çaba harcar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33)	Geleceğin sorunlarını kestirip çözüm yollarını önceden planlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34)	Gözlem sonuçlarını elemanlarla paylaşır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35)	Hedefleri belirlemede grup çalışmalarına öncelik verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36)	Her yeni güne olumlu bakışla başlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37)	İş yapmayı sever	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38)	İş yaşantısında disipline çok önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39)	İşbirliğine önem verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40)	Kararları alırken yeni çözümler arayışı içindedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41)	Mevzuatı günün koşullarına göre yorumlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42)	Örgüt araç gereçlerini ve malzemelerini etkin bir biçimde güvenlik altında tutar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43)	Örgüt faaliyetlerine katılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44)	Örgütte bir düzen ve disiplin atmosferi yaratır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45)	Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için duygu ve heyecan birliği yaratır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46)	Örgütün beklentileri ile elemanların beklentilerini uyumlaştırmaya çalışır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47)	Örgütün sosyal etkinliklerine katılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48)	Planları hazırlarken ve karar verirken ihtiyatlı davranır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49)	Planlı hareket eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50)	Pratik çözümler üretir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51)	Problemleri önceden kestirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52)	Sorunları anlamaya çalışır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53)	Sorunların çözümünde elemanların katılımını sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54)	Sorunlu durumlarda kuralları aynen uygular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55)	Sorunu çözmek için elinden geleni yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56)	Sorunun çözümü için elemanlarından yardım ister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57)	Sürekli denetlemeyi sever.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58)	Talimatlarını ayrıntılı ve kapsamlı verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59)	Tüm elemanlarına eşit haklar tanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60)	Uygulamaların nicel ve nitel durumunu belirleyici standartlar geliştirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61)	Uygulamaların plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bir milli eğitim öğretmeni olarak yöneticim;		Hiç	Az	Çok	Tamamen
62)	Verdiği kararlarda eleştirileri dikkate alarak esnek davranır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63)	Yanlış sonuçlarda kararın hatalı olabileceğini düşünerek gözden geçirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64)	Yapılacak tüm işleri ayrıntılarıyla belirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65)	Yeni elemanların uyumunu etkin bir şekilde sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66)	Yeni fikirlere açıktır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67)	Yeniliklere süratle uyum sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68)	Yetki ve sorumluluğu dengeli yürütür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69)	Yetki ve sorumlulukları elemanlarına olabildiğince dağıtır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70)	Yetkiden çok etkileme yollarını kullanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71)	Yetkilerini elemanlarına aktarmaktan çekinmez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72)	Yüksek düzeyde görev gücüne sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK B-2

YÖNETİCİ TARZLARI ÖLÇEĞİ (YÖNETİCİ FORMU)

Aşağıda yönetici davranışlarına ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Her ifadenin, KENDİNİZDE ne ölçüde olduğunu yansıtan seçeneği işaretlemeniz gerekmektedir. Her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine **X** koyarak içtenlikle cevaplayınız.

Bir milli eğitim yöneticisi olarak;		Hiç	Az	Çok	Tamamen
1)	Açık ve dostçayımdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Amaçları belirlemede grup çalışmalarına öncelik veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Amaçların gerçekleştirilmesinde elemanlar arasında etkili bir işbirliği ortaya koyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Başarı değerlendirme kriterlerini elemanlarına açıkça anlatırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Başarılı elemanlarına statü kazandırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Beklenmeyen her türlü olumsuz duruma karşı önceden önlemini alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Beklentilerim gerçekçidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)	Birimindeki işleri düzenli olarak gözlemlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9)	Birlikte çalıştığı kişilerin iş başarıma güçlerini artırmanın yollarını ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10)	Çatışma ve uyuşmazlıkları başarı ile çözümlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11)	Çatışmaları grup yararına çözümlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12)	Değişen koşulları önceden tahmin eder ve onlara süratle uyum sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13)	Elemanlarımı değerlendirmede motive ediciyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14)	Elemanlarımı geleceğin sorunlarına ve çözümlerine hazırlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15)	Elemanlarımın başarılı olabilmeleri için her türlü olanağı sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16)	Elemanlarımın desteğine sahibimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17)	Elemanlarımın farklı isteklerini uzlaştırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18)	Elemanlarımın gereksinim ve çıkarlarını iyi bir şekilde dile getiririm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19)	Elemanlarımın görüşlerini de alarak onların kendini geliştirmesine yön veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20)	Elemanlarımın görüşme isteklerini karşılamaya zaman ayırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21)	Elemanlarımın güvenliğini ve menfaatlerini garanti altında tutarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22)	Elemanlarımın haklarını koruyucu davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23)	Elemanlarımın iş ortamına uyum sağlayabilmeleri için tedbirler alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24)	Elemanlarımın işle ilgili çabalarını arttırmak için onları motive ediciyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25)	Elemanlarımın kendilerini geliştirmelerini desteklerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26)	Elemanlarımın kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27)	Elemanlarımın kurumun bir parçası olmaktan gurur duymalarını sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28)	Elemanlarımın moralini yüksek tutarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Hiç	Az	Çok	Tamamen
29)	Elemanlarımın özel çaba ve başarılarını ödüllendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30)	Elemanlarımın özlük hakları ile ilgili işleriyle ilgilenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31)	Elemanlarımın performans değerlendirmelerine ilişkin sık ve sürekli bilgi akışı sağlarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32)	Elemanlarımın rahat bir ortamda çalışması için sürekli çaba harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33)	Geleceğin sorunlarını kestirip çözüm yollarını önceden planlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34)	Gözlem sonuçlarını elemanlarla paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35)	Hedefleri belirlemede grup çalışmalarına öncelik veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36)	Her yeni güne olumlu bakışla başlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37)	İş yapmayı severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38)	İş yaşantısında disipline çok önem veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39)	İşbirliğine önem veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40)	Kararları alırken yeni çözümler arayışı içindeyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41)	Mevzuatı günün koşullarına göre yorumlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42)	Örgüt araç gereçlerini ve malzemelerini etkin bir biçimde güvenlik altında tutarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43)	Örgüt faaliyetlerine katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44)	Örgütte bir düzen ve disiplin atmosferi yaratırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45)	Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için duygu ve heyecan birliği yaratırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46)	Örgütün beklentileri ile elemanların beklentilerini uyumlaştırmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47)	Örgütün sosyal etkinliklerine katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48)	Planları hazırlarken ve karar verirken ihtiyatlı davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49)	Planlı hareket ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50)	Pratik çözümler üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51)	Problemleri önceden kestiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52)	Sorunları anlamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53)	Sorunların çözümünde elemanların katılımını sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54)	Sorunlu durumlarda kuralları aynen uygularım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55)	Sorunu çözmek için elinden geleni yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56)	Sorunun çözümü için elemanlarından yardım isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57)	Sürekli denetlemeyi severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58)	Talimatlarını ayrıntılı ve kapsamlı veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59)	Tüm elemanlarına eşit haklar tanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60)	Uygulamaların nicel ve nitel durumunu belirleyici standartlar geliştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61)	Uygulamaların plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Hiç	Az	Çok	Tamamen
62)	Verdiğim kararlarda eleştirileri dikkate alarak esnek davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63)	Yanlış sonuçlarda kararın hatalı olabileceğini düşünerek gözden geçiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64)	Yapılacak tüm işleri ayrıntılarıyla belirlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65)	Yeni elemanların uyumunu etkin bir şekilde sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66)	Yeni fikirlere açığımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67)	Yeniliklere süratle uyum sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68)	Yetki ve sorumluluğu dengeli yürütürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69)	Yetki ve sorumlulukları elemanlarına olabildiğince dağıtırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70)	Yetkiden çok etkileme yollarını kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71)	Yetkilerimi elemanlarıma aktarmaktan çekinmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72)	Yüksek düzeyde görev gücüne sahibimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK C-1 BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ (ÖĞRETMEN FORMU)

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, okul yöneticinize uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine **X** koyarak içtenlikle cevaplayınız.

Bir milli eğitim öğretmeni olarak; yöneticim		Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her zaman
1)	Diğer il / ilçe örgütlerinin çalışmalarını izleyerek yararlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Bir işi diğerlerinden daha becerili yapan bir çalışanı fark ettiğinde, onun o işi nasıl bu kadar iyi yaptığını öğrenmeye çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Örgütün gelişmesi için yeni görüş ve düşünceleri arar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Yöneticiyi ilgilendirdiğini düşünerek çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla da ilgilenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Çalışanların birbirine bağlılık ve güvenini geliştirici bir kültür oluşturmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantıları yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Çalışanlarla bildiklerimizi nasıl öğrendiğimiz hakkında konuşur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)	İş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak çalışanların önerilerine açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9)	Çalışanlar ve aileleriyle birlikte sohbetleri olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10)	Kendisine olumsuz / moral bozucu olsa bile, bilgi taşıyan çalışanları ödüllendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11)	Örgütsel etkinliklerle ilgili her türlü evrakın düzenli biçimde dosyalanarak saklanmasına özen gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12)	Sorunları bilgiye dayalı olarak çözdüğünde öğretmen ve velilerden gelen yakınmalar azalır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13)	Örgütte hangi bilginin nerede ya da kimde olduğunu belirten bilgi haritaları bulundurur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14)	Bilgi aktarımını sağlamak için belirli sürelerde çalışanların görev alanlarını değiştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15)	Örgütte "bilgi yöneticisi" kadrosunun bulunması gerektiğini düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16)	Yetki devrettiğim çalışanların verdiği kararları kontrol eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17)	Bilgi yönetiminin başında olanların proje yönetimi, değişim yönetimi ve teknoloji yönetimi konularında bilgi sahibi olmaları gerektiğini düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18)	Düzenli bir arşivin örgüt belleğinin önemli bir kısmı olduğunu düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19)	Çalışanların performansını artırmak için gereken bilgiyi ilgili çalışanla paylaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20)	Çalışanların performansını artırmak için gereken bilgiyi her çalışanla paylaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21)	Doğruluğundan emin olduğum bilgileri çalışanlara duyurur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22)	Bilgi edinme ve kullanma konusundaki becerilerini artırmak için çalışanların bu konuda eğitim almalarını sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bir milli eğitim öğretmeni olarak; yöneticim		Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her zaman
23)	Yapılması gereken işlerle ilgili her türlü bilginin her kademeye / birime iletilmesini sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24)	Öğrenmenin süreklilik göstermesine önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25)	Bilginin her birimde bulunması için örgüt içinde simetrik olarak dağıtılmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26)	İşle ilgili yeni fikirleri olan, alışılmamış yol ve yöntemler öneren çalışanlara çok değer verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27)	Düşüncelerin niteliğinin onu dile getirenin konumundan daha önemli olduğunu vurgular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28)	Yeni uygulamaları başlatmadan önce bu uygulamayı daha iyi yapmak ve yaratıcı çözümler bulmak için çalışma grupları oluşturur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29)	Deneyimli çalışanların deneyimlerinden yararlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30)	Diğer il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerine de verebileceğimiz çok miktarda bilgi ve deneyim sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31)	Örgütteki bilgisayarlar birbirine bağlıdır ve haberleşebilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32)	Örgütün internette kapsamlı bilgilere sahip bir web sitesi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33)	Topladığı bilgilerden sonuç çıkararak işte kullanan çalışanları destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34)	ICQ, NetMeeting, Messenger gibi iletişim (sohbet) yazılımlarını kullanıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35)	Bilginin değeri onu kimden aldığına göre değişir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36)	Çalışanlar, iş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak sık sık bilgisine başvururlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37)	Örgütümüz eğitim ve bilimle ilgili dergilere abonedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38)	Çalışanların gelişmesi için çeşitli kurs ve seminerler düzenler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39)	Kurumumuzda iyi bir arşiv sistemi olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40)	Örgütteki bilgisayarların ne kadar bilgi depolayabilecekleri hakkında fikri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41)	Kurumumuzda bilgi depolamak için yeterli sayıda bilişim aracı(bilgisayar, tarayıcı, internet, intranet, yazıcı, . . .) vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42)	Çalışanlar ne tür bilgi ve belgeleri arşivleyeceklerini iyi bilirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43)	Bilgi yönetimi konusunda kitap ve makaleler okur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44)	Güncel bilgi ve kavramları kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45)	Çalışanlar bilişim teknolojisini kullanmayı bilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46)	Örgütte kimin hangi konunun uzmanı olduğunu çalışanların hepsi bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47)	Çalışanlar örgütte en önemli bilgi türünün hangisi olduğunu bilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48)	Bilişim teknolojisini kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49)	Örgüt arşivindeki bilgileri kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her zaman
	Bir milli eğitim öğretmeni olarak; yöneticim					
50)	Bir çalışan işten ayrıldıktan sonra yerine gelen onun bilgisinden yararlanabilsin diye çalışanların deneyimleri ve kendi deneyimlerimi yazarak saklar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51)	Bilgi haritaları herkesin ulaşabileceği yerlerde dir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52)	Çalışma ortamımız her çalışanın yeteneklerini kullanmasına olanak sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53)	Örgütte kimin hangi konunun uzmanı olduğunu bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK C-2 BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ (YÖNETİCİ FORMU)

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, kendinize uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine **X** koyarak içtenlikle cevaplayınız.

Bir milli eğitim yöneticisi olarak;		Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her zaman
1)	Diğer il / ilçe örgütlerinin çalışmalarını izleyerek yararlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Bir işi diğerlerinden daha becerili yapan bir çalışanı fark ettiğimde, onun o işi nasıl bu kadar iyi yaptığını öğrenmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Örgütün gelişmesi için yeni görüş ve düşünceleri ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Yöneticiyi ilgilendirdiğini düşünerek çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla da ilgilenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Çalışanların birbirine bağlılık ve güvenini geliştirici bir kültür oluşturmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantıları yaparız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Çalışanlarla bildiklerimizi nasıl öğrendiğimiz hakkında konuşuruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)	İş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak çalışanların önerilerine açığım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9)	Çalışanlar ve aileleriyle birlikte sohbetlerimiz olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10)	Bana olumsuz / moral bozucu olsa bile, bilgi taşıyan çalışanları ödüllendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11)	Örgütsel etkinliklerle ilgili her türlü evrakın düzenli biçimde dosyalanarak saklanmasına özen gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12)	Sorunları bilgiye dayalı olarak çözdüğümde öğretmen ve velilerden gelen yakınlıklar azalır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13)	Örgütte hangi bilginin nerede ya da kimde olduğunu belirten bilgi haritaları bulundururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14)	Bilgi aktarımını sağlamak için belirli sürelerde çalışanların görev alanlarını değiştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15)	Örgütte "bilgi yöneticisi" kadrosunun bulunması gerektiğini düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16)	Yetki devrettiğim çalışanların verdiği kararları kontrol ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17)	Bilgi yönetiminin başında olanların proje yönetimi, değişim yönetimi ve teknoloji yönetimi konularında bilgi sahibi olmaları gerektiğini düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18)	Düzenli bir arşivin örgüt belleğinin önemli bir kısmı olduğunu düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19)	Çalışanların performansını artırmak için gereken bilgiyi ilgili çalışanla paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20)	Çalışanların performansını artırmak için gereken bilgiyi her çalışanla paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21)	Doğruluğundan emin olduğum bilgileri çalışanlara duyururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her zaman
	Bir milli eğitim yöneticisi olarak;					
22)	Bilgi edinme ve kullanma konusundaki becerilerini artırmak için çalışanların bu konuda eğitim almalarını sağlarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23)	Yapılması gereken işlerle ilgili her türlü bilginin her kademeye / birime iletilmesini sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24)	Öğrenmenin süreklilik göstermesine önem veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25)	Bilginin her birimde bulunması için örgüt içinde simetrik olarak dağıtılmasını sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26)	İşle ilgili yeni fikirleri olan, alışılmamış yol ve yöntemler öneren çalışanlara çok değer veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27)	Düşüncelerin niteliğinin onu dile getirenin konumundan daha önemli olduğunu vurgularım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28)	Yeni uygulamaları başlatmadan önce bu uygulamayı daha iyi yapmak ve yaratıcı çözümler bulmak için çalışma grupları oluştururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29)	Deneyimli çalışanların deneyimlerinden yararlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30)	Diğer il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerine de verebileceğimiz çok miktarda bilgi ve deneyim sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31)	Örgütteki bilgisayarlar birbirine bağlıdır ve haberleşebilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32)	Örgütün internette kapsamlı bilgilere sahip bir web sitesi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33)	Topladığı bilgilerden sonuç çıkararak işte kullanan çalışanları desteklerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34)	ICQ, NetMeeting, Messenger gibi iletişim (sohbet) yazılımlarını kullanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35)	Bilginin değeri onu kimden aldığıma göre değişir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36)	Çalışanlar, iş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak sık sık bilgime başvururlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37)	Örgütümüz eğitim ve bilimle ilgili dergilere abonedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38)	Çalışanların gelişmesi için çeşitli kurs ve seminerler düzenliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39)	Kurumumuzda iyi bir arşiv sistemi olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40)	Örgütteki bilgisayarların ne kadar bilgi depolayabilecekleri hakkında fikrim vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41)	Kurumumuzda bilgi depolamak için yeterli sayıda bilişim aracı(bilgisayar, tarayıcı, internet, intranet, yazıcı, . . .) vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42)	Çalışanlar ne tür bilgi ve belgeleri arşivleyeceklerini iyi bilirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43)	Bilgi yönetimi konusunda kitap ve makaleler okurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44)	Güncel bilgi ve kavramları kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45)	Çalışanlar bilişim teknolojisini kullanmayı bilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46)	Örgütte kimin hangi konunun uzmanı olduğunu çalışanların hepsi bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47)	Çalışanlar örgütte en önemli bilgi türünün hangisi olduğunu bilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48)	Bilişim teknolojisini kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bir milli eğitim yöneticisi olarak;		Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her zaman
49)	Örgüt arşivindeki bilgileri kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50)	Bir çalışan işten ayrıldıktan sonra yerine gelen onun bilgisinden yararlanabilsin diye çalışanların deneyimleri ve kendi deneyimlerimi yazarak saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51)	Bilgi haritaları herkesin ulaşabileceği yerlerde dir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52)	Çalışma ortamımız her çalışanın yeteneklerini kullanmasına olanak sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53)	Örgütte kimin hangi konunun uzmanı olduğunu bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>