

BİLGİ YÖNETİMİ

Nezahat GÜÇLÜ*

Kseanela SOTIROFSKI**

Özet

Bilgi, tarih boyunca "güç" olarak algılanan bir kavram olmuştur. Bunun sebebi ise bilginin, yaşamın temelinde yerleşmiş olmasıdır. Şimdilerde, artık değerler, verim ve yenilikle yaratılmaktadır. Bunların ikisi de bilginin işe uygulanmasıyla olur. Bilgi toplumunun başta gelen sosyal grupları, bilgi işçileri, bilgi yöneticileri ise bilgiyi verimli kullanıma tahsis etmeyi bilenler olacaktır. Çağın dünya çapında bilgi ekonomisi, bilgiye dayalı rekabetçi avantajı yakalayan ve sürdürebilen, yani bilgi birikimini ve paylaşımını sermaye hâline getiren toplumlar ve kurumlarla oluşacaktır.

Bilgi yönetimi, bilginin verimli bir şekilde teknolojik süreçlere uygulanmasının bir modele dönüşmesini ve örgüt amaçları doğrultusunda bilginin kullanılması için yapılması gereken hareket planını kapsar. Bilgi yönetimi, entelektüel sermayeye ilişkin süreçler, ölçümler, değerlendirmeler ve yatırımların dönüşümü gibi konulara odaklanır. Bilgi yönetimi, ekonomi, psikoloji ve enformasyon yönetimi gibi birçok disipline dayanır.

Bu makalede; bilgi kavramı ve bilgi çeşitleri incelendikten sonra, bilgi yönetimi süreci ve bu sürecin basamakları açıklanacak, daha sonra eğitim örgütlerine uygulanabilirliği tartışılacaktır.

Anahtar Sözcükler: Bilgi, bilgi toplumu, bilgi yönetimi.

Abstract

Information has been conceptualized for as power for centuries. That is because information is rooted deeply in life. Today, it has been created through values, productivity and novelty both of which can be achieved through applying information to work. Leading social groups of the information society as information workers and information managers will be those who can employ information productively. Besides, global information economy of that era will be constituted with the communities and institutions that can catch and carry on the competitive advantage based on information and that the ones which can capitalize the accumulation and sharing of information.

Information management involves the turn of the productive application of information to technological processes into a model and the operation plan to use information in accordance with the aims of the organization

Information management focuses on some issues as processes, measures and evaluation and transformation of the investments regarding the intellectual capital. Information management relies on several disciplines as economy, psychology and information management.

In this article following the analysis of the notion and the types of information, the process of information management and the steps of this process will be explained. Finally, the applicability of this process in educational organisations will be discussed.

Keywords: Information, information society, information management.

Yazışma adresi: * Prof. Dr. Nezahat Güçlü, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, nguclu@gazi.edu.tr

** Kseanela Sotirofski, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi.

Üretim süreçlerindeki bilginin merkez rolü bilgi toplumunun en büyük özelliklerindedir. Şu günlerde paranın, emeğin, hammaddenin veya enerjinin en önemli faktör olmaktan çıktığı ve yerine bilginin daha önemi bir faktör olduğu yeni yeni ekonomik ve verimlilik paradigmalarının ortaya çıktığı görülmektedir. Değişimle birlikte insan bilgisinin bütün yapısı sarsılmakta ve eski dayanaklar çökmektedir. Örgütler ve ekonomiler yeniden yapılandırıldığı gibi, bilginin ve onu iletmekte kullanılan sembollerin üretim ve dağıtımını da bütünüyle yeniden örgütlenmektedir. Bu yeniden yapılanma çerçevesinde toplanan veriler, çok yönlü olarak birbirleriyle ilişkilendirilip “enformasyon” hâline gelerek zenginlik yaratmak için en gerekli kaynak niteliğini kazanmaktadır. Böylece hammadde, emek, zaman, mekân, sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyacı azalttığı için bilgi, her şeyi ikame etmekte, ileri bir ekonominin merkezi kaynağı hâline gelmekte ve bu gerçekleştiğçe de değeri hızla artmaktadır (Toffler, 1998: 33).

Günümüzün en ileri ekonomileri bilginin mevcudiyeti üzerine kurulmuştur. Bu alanlardaki görece avantaj, genellikle teknolojik yeniliklerde kullanılan bilginin rekabetçi kullanımıyla belirlenmektedir. Bu da bilgiyi, milletlerin güç ve zenginliklerinin en önemli temel direği hâline getirmiştir (Bernheim ve Chaui, 2003).

Örgütlerde bilgi ve uzmanlık temelinde yoğunlaşmanın sağlandığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, bilgi çağında yöneticilerin, kurumsal deneyimlerden dersler çıkarma, günü kapsamlı biçimde analiz etme ve geleceğin belirsiz ekonomik ve teknolojik koşulları içinde olası gelişmeleri olabildiğince doğru öngörebilme zorunlulukları vardır (Malhotra, 1997:239).

Bilgi devriminin gerçekten devrimci etkisi daha yeni hissedilmeye başlıyor. Bu etki, birkaç sene önce internetin patlaması ile başlamıştır. Bu demektir ki, ortaya çıkmak üzere olan ekonomi ve teknoloji liderliği korumanın anahtarı, bilgi profesyonellerinin sosyal konumu ve onların değerlerinin toplum tarafından kabulü olacaktır (Drucker, 2003:13, 28). İnsanlar, bilgi ve becerilerini kullanarak, her örgüt için değişimi ateşleyebilecek tek unsurdur. Bu nedenle, örgütlerde bir bilgi stratejisi olacak ve bilgiye önem verilecektir (Barutçugil, 2002:44).

Bilgi Kavramı

Bilgi kavramı, binlerce yıl önce, insanlığın evriminin temeli olmuştur. Bilginin tartışılması Milattan Önce beşinci yüzyılda, felsefeci Sokrates’in bilginin sınırları sorusu ile başlamıştır (Malhotra, 1997:241). Başlangıçtaki yüzyıl boyunca

bilgi; aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmıştır. Bu da sanayi devrimini yaratmıştır. İkinci aşamasında, yani 1880'den başlayıp İkinci Dünya Savaşı ile biten dönemde, bilgi artık yeni anlamıyla işlere uygulanmaya başlamıştır. Son aşama İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlamış olup, bilginin kendisine uygulanmasıdır. Burada artık bilgi, son hızla üretimin en önemli faktörü hâline gelmekte, sermaye ve emek faktörlerini bir yana itmektedir (Drucker, 1993:34).

Bilgi her zaman güç anlamına gelmiştir: yaşamak için güç, uyum sağlamak için güç, zor bir çevrede başarılı olmak için güç (Buckman, 2004:1). Awad ve Ghaziri'ye (2004:33) göre ise bilgi, tecrübe veya çalışma yoluyla kazanılmış anlayıştır. Aynı zamanda, gerçeklerin birikimi veya kuraldır. Bilgi spesifikdir, bir problem alanından diğerine transfer edilemez, belli bir zamanda kullanılır ve daha sonra o bilgiye ihtiyaç duyulmayabilir. Bilgi; değerlere, inançlara ve güvene bağlıdır. Bilgi, başarılı deneyimlerle gelişir ve sonra da bu tecrübe uzmanlığa dönüşür. Bilgi kavramıyla yakından ilişkili veri ve enformasyon kavramları aşağıda açıklanmıştır.

Veri

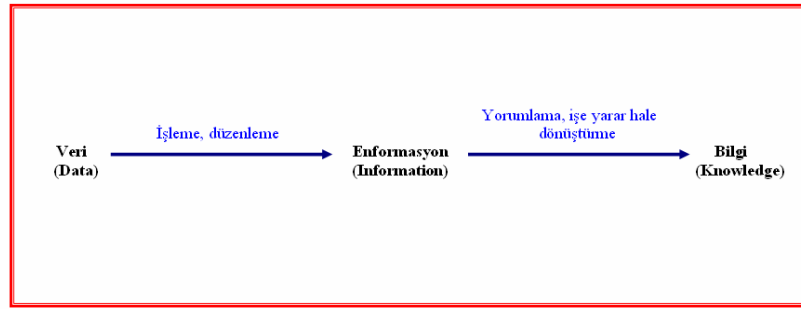
Veri amaçlara bağlı olarak işlemlerin işlenmemiş bir biçimde kaydedilmesidir. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir. Modern kurumlarda veri, teknolojik sistemlerde saklanır ve çoğu kez bir anlam veya içerik teşkil etmez (Barutçugil, 2002:57). Tüm örgütlerin veriye ihtiyacı vardır, buna bağlı da her örgütün enformasyon üretmesi için ihtiyacı olan veri sayısını ve türünü belirlemesi gerekir (Awad ve Ghaziri, 2004:36).

Enformasyon

Enformasyon, düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenlenme başkaları tarafından yapılır ve yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır (Barutçugil, 2002:57). Enformasyon anlamlıdır, amacı vardır konu ile ilgilidir, belirli bir amaç için şekillenmiştir. Enformasyon, çalışanlara ve yöneticilere ağ bağlantıları, internet veya e-mail ile ulaşır (Awad ve Ghaziri, 2004:36). Enformasyon, olay ve objeleri yorumlamak için bir bakış açısı kazandırır ve bilgi oluşturmak için gerekli bir öğedir. Enformasyon, bilgiye katkıda bulunarak onu etkiler (Nonaka, 2004:50). Veri ve enformasyon için kullanılan sorular; “kim-ne-nerede-ne zaman?” sorularıdır, fakat bilgi için sorulan sorular ise “neden?” ve “niçin?”dir (Malhotra, 2000:15).

Unutulmaması gerekir ki veri ve enformasyon, bilginin oluşmasında ve kaybolmamasında önemli iki unsurdur. Veri olmadan enformasyona ulaşmak, enformasyon olmadan da bilgi elde etmek zordur (Abdullah ve Diğerleri, 2005:39). Bu ilişki aşağıdaki gibi gösterilebilir.

Şekil 1. Bilginin Oluşması



Bilginin Sınıflandırılması ve Özellikleri

Bilginin ne olduğunu ve neye yaradığını daha iyi anlamak için belirli kriterlere göre sınıflandırılarak tanımlanması ve açıklanması yararlı olacaktır.

Sığ ve Derin Bilgi: Sığ veya yüzeysel bilgi, problem alanının en asgari anlaşıldığının göstergesidir. Derin bilgi ise, tecrübe ile kazanılan ve zor kararlarda ve problemlerin çözümünde kullanılan bilgidir (Awad ve Ghaziri, 2004:42).

Teknik ve Uygulanabilir Bilgi (Know-How): Pratik tecrübeden kazanılan derslerden oluşmaktadır ve uzmanlık bilgisine ulaşmak için gerekli bilgidir (Hariharan, 2002:1).

Ortak Anlayış Olarak Bilgi: Ortak anlayış, insanların farklı şekillerde ve tutarlarda sahip oldukları bilgidir. Aynı zamanda, kazandıkları tecrübe ve olgulardan oluşan ve insanların kabullenmek için edindikleri bilgi türüdür (Awad ve Ghaziri, 2004:44).

Açık ve Örtülü Bilgi: Bilgi, görünürde birbirine ters olan açık ve örtülü bilgi olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Örtülü bilgi, insanın aklına tecrübe ve iş aracılığıyla oturtulan bilgidir. Bu bilgi, tecrübe yıllarından gelen sezgi, duygu, değer ve inançları içeren bilgidir. Bu bilgi aynı zamanda, açık bilgiyi oluşturmak için kullanılan bilgidir ve diyalog, senaryo ve metafor kullanımıyla iletilmektedir. Bu bilgi kolay fark edilebilir ve ifade edilebilir, kişiseldir, nitelendirilebilirliği ve başkalarıyla paylaşımı zordur (Awad ve Ghaziri, 2004:45).

Açık bilgi ise, kitap, doküman, rapor, kısa not ve eğitim kurslarında düzenlenen bilgidir. Açık bilgi, örtülü bilgiye göre daha hızlı iletilebilir ve düzenlenebilir, çünkü açık bilgi direkt olarak tecrübeden elde edilen bir bilgidir. Bu bilgi, kelime, rakam, sesi veri, bilimsel formül, kayıt veya ürün şeklinde ifade edilebilir; kişilere formal ve sistematik olarak iletilebilir (Awad ve Ghaziri, 2004:46).

Malhotra (2003:66) ise bilgiyi bilimsel ve bireyin tecrübelerinden edindiği bilgi diye ikiye ayırmaktadır. Bilimsel bilgi, akademik araştırmalardan ortaya çıkan ve bilimsel yöntem ve standart kullanarak elde edilmiş bilgidir. Tecrübelerden elde edilmiş bilgi ise, çalışanın bir şeyin doğru uygulandığında inandıkları ve sürecin iyi gittiğine inanıp o bilgiyi benimsedikleri zaman oluşan bilgidir.

Bilgi Yönetimi

Bilgi ve yönetim, ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın, yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren örgütsel süreçleri ifade eder. Bilgi çalışanlarının çoğu, geleneksel anlamda yönetilmekten hoşlanmaz. Ancak, giderek daha yaygın bir biçimde, bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik öneme sahip bir örgütsel kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır (Barutçugil, 2002:55).

Bilgi yönetimi Amerikan Üretim ve Kalite Merkezi tarafından, bilginin ortaya çıkması ve değer yaratması için doğru zamanda ve doğru insana yayılmasını sağlamak için sistematik yaklaşımlar olarak tanımlanmıştır (Buckman, 2004:17). Bilgi yönetimi temel olarak örgüt ortamında sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen, oluşan bilgileri ulaşılabilir kılan, gerekli bilgiye ulaşmak için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve gerekli bilginin şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir (Harrison ve Kessels, 2004:39).

Bilgi yönetimi, entelektüel sermayeye ilişkin süreçler, ölçümler, değerlendirmeler ve yatırımların dönüşümü gibi konulara odaklanır. Entelektüel sermaye ise şirketin sahip olduğu insan, yapısal ve müşteri sermayesidir (Malhotra, 2000:2). Awad ve Ghaziri'ye (2004:2) göre bilgi yönetimi, örgütün iskeleti ve ilgi odakları içerisinde bilgi taşıyan disiplinler arası bir modeldir. Bilgi yönetimi; ekonomi, psikoloji ve enformasyon yönetimi gibi birçok disipline dayanır. Bilgi yönetimi, bugünün örgütlerinde en mükemmel avantajdır. Bilgi yönetiminin

bölümleri, insanları, teknolojiyi ve süreçleri içerir. Bilgi yönetiminin iş süreçlerine olumlu etkisi vardır. Bilgi yönetimindeki amaç, bir sürece gerekeni yakalamak ve bilgi çalışanlarının bu bilgiyi paylaşmalarına destek olmaktır. Eğer bir örgüt bilgiyi yakalayabilir ve yayabilirse, elde edilecek faydalar sonsuz olur (Daghfous, 2003:1).

Bilgi Yönetiminin İlkeleri

İş yaşamında, bilgi yönetiminin aşamalarında, konuyu elde almanın en uygun yolu, ayrıntılı taktiklerden çok, üst düzey ilkeler belirlemek olmalıdır. Bir örgüt, bilgi yönetimi ile ilgili olarak temel ilkeleri kararlaştırıldıktan sonra ayrıntılı yaklaşımları ve planları bu ilkelere dayalı olarak yaratılabilir. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2002:85):

- Bilgi yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir.
- Bilgi yönetimi pahalıdır.
- Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetiminin başarısı için güven ve inanç gerekir.
- Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanları ve yöneticileri gerektirir.
- Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
- Bilgi yönetimi uzun bir süreçtir. Sadece bilginin farkında olmak ve bilgiye ulaşmak yeterli değildir.

Yukarıda belirtilen ilkeler konusunda, zaman zaman anlaşmazlıklar olabilir. Ancak, bir örgütte bilgi yönetimi konusunda yapılacak her şey örgütü her zaman bir adım ileriye götürecektir.

Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi süreci ile ilgili farklı görüşler öne sürülmüştür. Davenport ve Laurence (2000:46), bilgi üretimi, bilgi kodlaması, koordinasyon ve bilgi transferini önermiştir. Malhotra (2003:68) ise, bilgi yönetimi sürecinden maksimum derecede faydalanmak amacıyla altı basamak belirlemiştir. Bunlar, bilginin farkında olma, bilginin amaçlarını belirleme, uygulama, yayma, geliştirme ve saklamadır.

Tablo 1- Bilgi Yönetiminin Basamakları

Konu ile ilgili bilginin belirlenmesi için yöntemleri iyi bilme	1. El kitapçılarının hazırlanması 2. İç ve dış kıyaslamalar 3. Uzmanlar, bilgi komisyonu ve aracılığı
Bilgi amaçları	1. Sürecin geliştirilmesi 2. Potansiyel alanların şeffaflığı 3. Şartların şeffaflığı
Bilginin geliştirilmesi için yöntemler	1. Uzmanlar ve proje takımlarının disiplinler arası iş birliği 2. Dış bilginin kazanımı 3. Bilgi ve tecrübelerin kullanımı sağlamak için sistematik yaklaşım
Bilginin saklanması için yöntemler	1. Bilgi ürünleri ve veri ve enformasyon 2. Standart ve denenmiş metotlar için el kitaplarının hazırlanması 3. Rapor ve başarı hikâyeleri
Bilginin yayılması ile ilgili yöntemler	1. Bilgiyi yayma için disiplinler arası proje takımları 2. İç yayımlar 3. Uzmanlar tarafından eğitim ve koçluk
Bilginin uygulanması için yöntemler	1. Disiplinler arası takımların özerkliği 2. Sonuçlar hakkında iç uzmanlar tarafından görüş alınması

Kaynak: Y. Malhotra. (2003). *Is Knowledge the Ultimate Competitive Advantage?*

Bilgi yönetimi sürecinin basamakları daha ayrıntılı olarak aşağıda incelenmiştir.

Bilginin Mimarlığı

Bilginin mimarlığı, bilgi paylaşımından önce olan bir olgudur. Bilgi mimarlığı sistemi üç ögenin (insan, teknoloji ve memnuniyet) kombinasyonu ile oluşmaktadır (Awad ve Ghaziri, 2004:97). Malhotra'ya (1997:293) göre ise bilginin mimarlığı; bilginin örgütlendiği ve indekslendiği yol (Bilgi taksonomisi) ve bilgi içeriğinin saklandığı platformdur.

Bilgiyi Yaratmak ve Paylaşmak

Yaşadığımız dünyada, bugünün bilgileri yarının problemlerini çözmek için yeterli bilgiler değildir. Bilgiyi yenilemek demek, belirli bir problem alanına dayalı

yeni bilgiler yaratmak ve bu yeni bilgileri eski bilgilerle birlikte kullanmak ve paylaşmak demektir (Awad ve Ghaziri, 2004:92).

Bilgi yaratan örgüt, fikirlerden çok ideallere bağlıdır. Bu gerçek de yenilik yaratır. Yeniliğin özü ise, dünyayı özel bir vizyon veya idealle yeniden yaratmaktır. Yeni bir bilgi yaratmak demek, örgütü durmadan kişisel ve örgütsel yenileme sürecine dahil etmek demektir (Nonaka, 2004:32).

Bilginin oluşmasını sağlayan beş önemli madde vardır. Bunlar daha çok, örgütteki toplam bilgi akımının yönetimi ile ilgilidir. Bunlar (Ichijo, 2001:138-144; Skryme, 1997:2):

- Bir bilgi vizyonu oluşturmak: Bu vizyon, iş stratejisinden, örgütteki bütünleştirici bir bilgi vizyonu ile hareket etmeyi sağlar.

- Konuşmaları yönetmek: Örgütsel hareketlerin temeli iletişime dayanır. Bilginin paylaşımı da çoğunlukla iletişim ile sağlanmaktadır. Bu süreçleri desteklemek için, örgütteki anlayışsızlıkları gidermek, aktif iletişimin desteklenmesi ve kolaylaştırılması için ortak bir iletişim içeriği oluşumunu sağlar.

- Yerel bilgiyi evrenselleştirmek: Bir birey, grup, takım veya örgütteki bilgiyi açığa çıkararak en maksimum düzeyde kullanmak o bilginin, herkesin ulaşacağı ve anlayacağı düzeye getirilmesini sağlar.

- Bilgi yaratma takımları, merkezleri ve entelektüel sermaye takımlarının kurulmasını sağlar.

- Bilgi ile ilgili en iyi örnekleri ve bilgi uzmanları geliştirmek.

- En iyi tecrübeleri paylaşmak.

Bilgi yaratmanın başka bir yolu, takım çalışmasıdır. Bir takım, bir iş yapmak için çeşitli bilgilerden faydalanır ve bir sonuç alır. Bu sonuçla yeni bilgiler edinir ve bu yeni bilgileri, yeni bir problemi çözmekte kullanır (Awad ve Ghaziri, 2004:94).

Bilgi yaratmayla ilgili önemli bir model de Nonaka'nın modelidir. Bu modele göre, bilgiyi yaratmanın özü aşağıdaki zıtlıkları benimsemekle ve bu zıtlıkları bilgi yaratmanın öncüsü kabul etmektir. Bunlar (Takeuchi ve Nonaka, 2004:8-18 ve Ishikura, 2004:187):

- **Açık/Örtülü Sentez:** Bir örgüt, örtülü bilgiyi, açık bilgiye dönüştürmekle bilgi üretebilir. Bu sentezdeki üretim süreci, sosyalleşme süreci ile başlar. Tam olarak usta-çırak ilişkisi ile açıklanan bu süreçte, bilgi doğrudan tecrübe yolu ile dolaylı yaratılır ve paylaşılır. Burada empati çok önemlidir. İkinci süreçte, örtülü

bilgi birey –grup etkileşimi ile anlaşılır. Üçüncü süreçte (uyum süreci), açık bilgi ve enformasyon sınıflandırılır; grup ve örgütlerde paylaşılır ve uygulanır. İçselleştirme süreci olan dördüncü süreçte ise, örtülü bilgi pratikte öğrenilir. Açık bilgi örgütün bütünü içinde paylaşıldıkça, diğer çalışanlar o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtülü bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlar.

• **Vücut/Akil Sentezi:** Bilginin yaratılmasında, vücut tecrübesinin önemi büyüktür. Çünkü yaparak öğrenmek, açık bilginin örtülü bilgiye dönüşmesidir. Açık bilgi, çok bilgi barındırabilir, fakat bu bilgiler uygulanmazsa, o bilgi açık bilgiye dönüşmez.

• **Bireysel/Örgütsel Sentezi:** Bilgi yaratma süreci, bireyin bilgi paylaşımı ile başlar. Başlangıç için bireysel bilgi çok önemlidir ama paylaşılmazsa bir anlam ifade etmez.

• **Dikey/Yatay Sentez:** Bu sentezde, yönetim (dikey), örgütün gelecekte nerede olacağını belirler ve çalışanlar (yatay), yönetimin umutları ve mevcut durum arasındaki çatışmayı çözer.

• **Doğu/Batı Sentezi:** Japonya ve Batı örgütsel bilgi yaratmada, zıt yaklaşımlar benimsiyor. Gelecek, bu iki yaklaşımı en iyi sentezleyen ve bunları baz alarak kendine özgü bir genel bilgi yaratma modeli benimseyen örgüte ait olacaktır.

Ichijo'ya (2004:136) göre bilgi yaratma süreci beş basamaktan oluşmaktadır: örtülü bilgiyi paylaşmak, paylaşılan bilgi ile ilgili genel bir düşünce oluşturmak (konsept), oluşturulan düşüncenin doğruluğunu sağlamak, prototip (ilk örnek) geliştirmek ve en sonunda da bu bilgiyi örgütteki herkes tarafından kullanılabilir kılmak. Bu süreç, çalışanların yeni bir ürün alanı geliştirmek için bir araya gelip, dolaylı bilgiyi paylaşımlarıyla başlar. Bu paylaşım, müşteri ihtiyaçları hakkındaki görüşleri, yeni teknoloji ile ilgili enformasyonları ve görevi yerine getirmek için gerekli kişisel becerileri içerir. Bilginin paylaşımıyla takım, yeni ürün anlayışı yaratır. Diğer basamakta bu yeni anlayış doğrulanır. Çalışanlar bunu doğrulamak veya çürütmek için, piyasa araştırması, kıyaslama, trend araştırmaları kullanır. Bu desteklerden sonra, geliştirilmek için seçilen konsept bir prototipe dönüştürülür. Bundan sonra da, örgüt ya da takım bu bilgiyi paylaşmak için sorumluluk üstlenir.

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, 2004:8). Bilgiyi paylaşmayı sağlamak için insanların yüz

yüze iletişim ve ilişki kurmaları, informal buluşmaların sağlanması gerekmektedir (Jaitner, 2003:103).

Bilgiye Egemen Olmak

Bilgiye egemen olma süreci, geliştirilmiş bilginin kodlanmış bir programa dönüştürülmesi için bir uzmanla iş birliği yapıldığı mantıklı bir süreçtir. Bu süreç üç önemli basamak içermektedir (Lindgren ve Diğerleri, 2002:6):

- 1.Uzmanın, enformasyonu ortaya çıkarması için uygun bir araç kullanması
- 2.Bilgiyi yorumlama ve uzmanın, mantıklı düşünme sürecini ve temelinde yatan bilgiyi anlaması
- 3.Uzmanın; düşünce, süreç veya çözümlerini gösteren kuralları geliştirmek için yorumlama gücünü kullanmasıdır.

Sonra, bilgi geliştiricisi daha spesifik noktalara değinir ve problemin tüm açıları incelenene kadar soru sormaya devam eder. Karmaşık bir bilgi yönetimi sürecinde bilgiye egemen olmak için bilgi geliştiricileri; akış haritaları, karar ağaçları, karar masaları ve çeşitli grafik sunumları kullanırlar.

Bilginin Düzenlenmesi

Bilgi yönetimi sürecinin döngüsünde, bilgi egemenlik altına alındıktan sonra transfer edilmek ve etkili kullanılmak için uygun bir biçimde örgütlenir ve düzenlenir. Bilginin düzenlenmesi, onun yetkili personel tarafından kullanılmadan önce örgütlenmesi, simgelenmesi ve betimlenmesidir. Düzenlemenin, bilginin temellerini geliştirecek şekilde ve yapıda olmalıdır. Düzenlenme, bilgiyi kolay kullanılacak, net ve belirgin kılmalıdır. Sonuç olarak, bilgiyi düzenleme süreci sadece şekil veya araç düzenlenmesi demek değildir. Aynı zamanda, belirleme sürecini planlamak, programlama çevresi içerisinde kullanılacak özel araçları planlamak ve bilgi geliştirici ve uzmanın zaman ve yeteneğini en verimli hâle getirmek demektir (Egan, 2004:9).

Bilgiyi Transfer Etmek

Bilgiyi transfer etmenin misyonu, piyasa bilgisi, teknik ve kolektif endüstriye gereken hızlı bilginin planlanması ve yönetimini yapmak ve uluslar arası bilgiye cevap vermektir. Aynı zamanda, bilgi transferi, örgütün içindeki bilgi birikimi ve

yayıllığını hızlandırarak örgütün uluslar arası bilgi temellerine hızlı ve kolay ulaşmasını sağlamak için işlemektedir (Buckman, 2004:9).

Bilgi yönetimi sistemini transfer etmek için iki yaklaşım kullanılabilir. Birinci yaklaşımda, bilgi yönetimi sistemi, bilgi geliştiricisinden kullanıcı birime direkt olarak transfer edilir. İkinci yaklaşımda ise, sistem mevcut bilgisayar donanımına dayanır. Yani bu yaklaşımda, bilgi geliştiricisi, sistemin gelecekte işlemesi için örgütteki bir gruba, bilgi ve gerekli teknik ve uygulanabilir bilgiyi (know-how) transfer eder (Parker, 2000:21).

Bilgiyi Test Etmek

Bilgi yönetimi sistemini oturtmanın en zor bölümü test etmektir. Bunun en basiti, bilgi temellerinin performans, etkililik ve kalitesini kontrol etmektir. Bilgi temellerini ve sistemlerini test etmenin en önemli iki türü, mantık testi ve kullanıcı kabullenirliği testidir. Mantık testi “Biz sistemi doğru mu kuruyoruz?”, “Geliştirilen sistem bilgi gelişimi ilkelerine uygun mudur?” sorularına cevap verir. Bunun anlamı, sistemin doğru çözüm veya sonuç verip vermediğini kontrol etmektir (Awad ve Ghaziri, 2004:219).

Bilgiyi denetlemedeki amaç, onun iş süreçlerine ne kadar değer katıp katmadığını belirlemektir. Aynı zamanda bilgiyi denetlemek ve değerlendirmekle, öğrenen bilginin değeri döngüsü, bilginin geleceği ile ilgili boşlukları belirlemek, bilgiyi insanlar, süreçler ve teknolojiye kullanmak için en iyi tecrübeleri belirlemek, uluslararası bir iş piyasası oluşturmak için değer katan bilgiyi ölçmek mümkündür (Bell, 2001:57-59).

Bilgi yönetimi sisteminin en iyi kontrol şekli, sistemin ne kadar iyi işlediğini temin etmek değil, sistemin hangi koşullar altında başarısızlıkla sonuçlanacağını belirtmektir (Leonard, 1999:45).

Bilgi Yönetiminin Örgütlerde Uygulanması

Bilgi üretmek her örgütün hedeflediği fakat çok güç olan bir iştir. Örgütün kapasitesi ve etkinliği üzerinde çok önemli etkileri olan bilgi, yenilikler için teknolojik üretimin de ön koşuludur (Sawhney, 2001:263).

Amin ve Cohendet (2004:3), bilgiyi örgütte öğrenme şekline göre beş kategoriye ayırmıştır: Birincisi, akıllı bilgidir. Bu bilgi çalışanların becerilerinden oluşur ve öğrenme potansiyelini anlatır. İkincisi, somutlandırılmış bilgidir ve bu

bilgi pratik düşünmeyi ve yaparak öğrenmeyi temsil eder. Uzmanların performansı, çalışanların durumu ve eğitimlerde rol alır. Diğer bilgi, kültür bilgisidir ve bu bilgi sosyalleşme evrelerinde, paylaşımlarda, dilde ve örgütte anlatılan hikâyelerdeki bilgidir. Dördüncü bilgi oturtulmuş bilgidir. Rutin işlemlerde ve teknolojilerde kullanılan bilgidir. Sonucu bilgi kategorisi ise, kodlanmış bilgidir. Bu bilgi işaret ve sembollerde saklıdır, kitap ve manüellerde gösterilir.

Bilgi bir kere oluşmuş, durağan bir şey değildir. Bilgi, örgütte sağlanan bilgi üretimi ortamlarında doğabilir, örgütte bir paradigmanın ölümüyle ya da bir işin sonuçlanması ve bir daha tekrarlanmaması ile ölebilir, bilgi onu üreten ve sürekli tekelinde olan kişi tarafından kişiselleştirilebilir, bilgi daha sonra kullanılmak üzere veri veya süreçlerde saklanabilir (Bell, 2001:9-11). Bilgi ekonomisinde, örgütün başarısının anahtarı, örgütün her defasında kendini daha yukarı çıkaracak şekilde sürekli değer katma yeteneğine sahip olmasıdır (Barutçugil, 2002:98).

Örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanmasının gerçekleşmesi için bazı adımların takip edilmesi gerekir. Bunlar:

- Bilgi yönetimini örgütün amaçlarıyla ilişkilendirmek, bir bilgi vizyonu oluşturmak ve bu doğrultuda bilgi yönetimi programı hazırlamak, bunu yaparken de çalışanların ve müşterilerin bilgi kapasitelerini göz önünde bulundurmamak gerekir (Buckman, 2004:59).

- Her sistemde olduğu gibi, bilgi de yönetilen bir süreçtir. Bunun için bilgi yönetimi sürecinin uygulanmasından sorumlu bir bilgi yöneticisi ve takımı oluşturulmalıdır (Awad ve Ghaziri, 2004:165).

- Bilgi varlıkları ile ilgili hesapların gözden geçirilmesi aşamasıdır. Burada, en fazla öneme sahip olan bilgi saptanmalı, sektördeki en iyi uygulamalar bilinmeli, yeni araştırma ve geliştirme alanları ortaya çıkarılmalıdır (Barutçugil, 2002:114).

- Paylaşılan bilgi yönetimi değerleri, vizyonu ve amaçları geliştirilmelidir (Barutçugil, 2004:114).

- Yeni bilgi yönetiminin yapısıyla ilgili standartlar, süreçler, teknolojiler, rol ve sorumluluklar ve ödüller belirlenmelidir (Öğüt, 2001:53).

- Bilgi yönetimine uygun örgütsel kültür oluşturulmalı ve sürdürülmelidir (Tiwana, 2000:6).

Bir örgütteki bilgi yönetiminin uygulanması için, tecrübeye dayanılmalı, yaparak öğrenilmeli ve yeniliğe dikkat edilmelidir (Ahanota, 1998:33).

Aşağıdaki tabloda, bazı şirketlerdeki bilgi yönetimi amaçları ve uygulamaları örnekleri verilmiştir.

Şirket Adı	Ülke	Bilgi Yönetimi Hedefleri	Bilgi Yönetimi Uygulamaları
3M	USA	Bilgi paylaşma kültürü oluşturmak.	Yöneticiler, devamlı öğrenme ve geliri birbirine paralel götürür.
McKinsey & Bainco	USA	Bilgiyi yakalamak, saklamak ve bireylerin dolaylı bilgisini ortaya çıkarmak.	Bu iki danışmanlık firması, her işten oluşan tecrübeleri, takım çalışanlarının isimleri ve müşteri tepkilerini içeren "bilgi veritabanı" geliştirmiştir. Her takımın, işi düzenleyecek bir kişi belirlemesi gerekir.
Ford Motor	USA	Bilgi paylaşma kültürü oluşturmak.	Şirket kendini, enformasyon, teknoloji ve bilgiyi kullanan satıcı ağları ile dönüştürmüştür.
Hewlett-Packard	USA	Bilgi paylaşma kültürü oluşturmak. Dolaylı bilgi transferi için küçük çevreler oluşturmak.	Şirketin tüm basamaklarında bilgi paylaşımı ve risk almayı cesaretlendiren bir işbirlikçi kültür vardır. HP aynı zamanda, hiçbir işe yaramayan bilgi bulanları bile destekler.
Honda	Japonya	Dolaylı bilgi transferi için küçük çevreler oluşturmak.	Emek bolluğu ve aşırılık rutin olarak kullanılmakta, insanlara işle ilgili gerekli konularda enformasyon verilmekte. Bu da beklenmeyen kaynaklardan gelen sorumluk ve yaratıcı çözümlere yol açar ve bir kişisel kontrol mekanizması oluşturur.
Benetton	İtalya	Müşterinin bilgisinden faydalanmak.	Renkler ve modellerde en son trendleri yakalamak için karmaşık müşteri kesimlerini takip eder.
General Electric	USA	Müşterinin bilgisinden faydalanmak.	1982'den beri, firma tüm müşteri şikayetlerini bir veritabanında toplamıştır. 1,5 milyon şikayet toplamıştır ve onlara faal çözüm üretmiştir.
Netscape	USA	Müşterinin bilgisinden faydalanmak.	İnternet aracılığıyla, rapor verebilecek ve yeni üretimde destek olabilecek müşteri liderleri ile bağlantı.
National Bicycle	Japonya	Müşterinin bilgisinden faydalanmak.	Müşterinin ağırlık, uzunluk ve renk tercihine göre bir günde bisiklet üretmekte.
Outokumpu	Finlandiya	Mevcut bilgiden, yeni gelirler elde etmek.	Madeni arıtım için fabrika kurmak bilgisi, tüm dünyada personel, yönetim ve müşterinin kullanacağı şekilde olmuştur.
IBM	USA	Bilgi yönetimine dayalı kariyer oluşturmak.	Çalışanlar, şirket hakkında daha çok holistik bilgi elde etmek için, profesyonel ve yönetim arasında yer değiştirmek için yöreklendirilir.
Telia	İsviçre	Bilgi üretim sürecini ve görülmez becerileri ölçmek.	İsviçre Telekom şirketi, 1990'dan beri kâr ve zarar tablosunu, insan kaynakları profilini ve insan kaynaklarına yatırımını gösteren bir rapor yayımlar ve bu rapor herkes tarafından okunabilir.

Kaynak: H. Bell. (2001). *Measuring and Managing Knowledge*.

Okullarda Bilgi Yönetiminin Uygulanması

Yüzyılımızda eğitim örgütlerinin geleneksel yapılarını değiştirip bilgi toplumunun ihtiyaçlarına uygun olarak kendilerini yeniden yapılandırmaları zorunlu hâle gelmiştir. Bilgi toplumu, her şeyden önce bilgiye değer veren, onu kullanmasını bilen, bilgi üretebilen bir toplumdur. Bu özellikleri ile bilgi toplumu bilgi teknolojileri ile biçimlenmektedir.

Bilgi toplumunun eğitim programları için belirleyici olan yönü “öğrenmenin sürekliliği” ilkesidir. Bilgi toplumunda insanlar sürekli öğrenmek zorunda kalacaklardır (Özden, 1998:83). Eğitim örgütleri öğrenen örgütler hâline gelmelidir. Öğrenen örgütün temel felsefesi “sürekli gelişim ve öğrenmeye bağlılıktır (Senge, 2004). Öğrenen örgüt için başlangıç noktası, değişime inanmak ve paylaşılan vizyonu oluşturmaktır. Tüm çalışanlar, ortak ve paylaşılan bir amaç çevresinde birleştirilmelidir (Güçlü, 1999). Öğrenen örgütün özellikleri şöyle özetlenebilir:

- Değişikliklerden haberdar olma, değişikliklere duyarlılık gösterme.
- Değişiklik için harekete geçme yeteneğine sahip olma.
- Kendi kendini sorgulama.
- Kendi kendini örgütleyebilme.
- Aktif zekâya sahip olma.
- Açık ve etkili iletişimi yürütme.
- Takım çalışması yapma.
- Stratejik planlama yapma.
- Bilgi yoğun çalışma.
- Örgütsel hafızayı oluşturarak geçmiş birikimlerden yararlanma.

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).

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).

Öğrenen örgütlerde öğrenmeye değer veren insan kaynakları politikasının oluşturulması, öğrenmenin etki ve faydalarının tüm örgüte duyurularak, öğrenmenin ödüllendirilmesi, öğrenme fırsatlarının artırılması, öğrenmeye zaman ayrılması, iş üzerinde öğrenmeye önem verilmesi gibi stratejiler kullanılmalıdır (Bentürk, 2003:83).

Eğitim kurumları, bilginin en çok farkında olduğu, kullanıldığı ve yeni bilgilerin üretildiği yerlerdir. Bu nedenle bu süreç okullarda rahatlıkla uygulanabilir. Okullarda, bilgiyi etkili kılmak, açığa çıkarmak ve kullanmak için, okul yöneticinin bilgiye meraklı olması ve bilgi temelli bir yönetim hedeflemesi gerekir. Aynı şey öğretmenler için de önemlidir, çünkü öğretmenler bu süreci gerçekleştirecek olan kişilerdir. Aynı zamanda hem yönetim hem de öğretmenler, sürekli araştıran, öğrenen ve sürekli değişmekte olan bilgiyi takip eden kişiler olmalıdırlar. Okuldaki bilgi yönetimi süreci teknoloji ve bilgisayar ile desteklenmeli, okulda yeterli bilgisayar ve internet ağı olmalıdır.

Okullardaki bilgi yönetimi sürecine başlanmadan önce, okulda bilgiye dayalı bir sürece başlanacağı yönetici tarafından bildirilmelidir. Yönetici bu kararı tek başına vermemelidir, çünkü daha önce belirtildiği gibi, bilgi yönetimi süreci bir güven işidir. Yönetici, bir bilgi takımı oluşturmalıdır ve bu takım her fırsatta ve herkese bilgi yönetimi sürecinden söz etmelidir. Bu takımın, diğer personel ile beraber, öncelikle yapması gereken, bilginin farkında olmasıdır. Bunun için, bilgi teorisi ile ilgili kitapçık hazırlayabilir ve okulunu bilgi bakımından sürekli diğer okullarla kıyaslamalıdır.

Bilgi takımı, aynı zamanda bilgi uygulamaları ile ilgili başarı hikâyeleri araştırmalı ve örgüt çalışanlarını bu sürece yönlendirmek amacıyla anlatmalıdır. Bu basamak biraz uzun olabilir. Acele edilirse, temelleri sağlam olmayan bir süreçle işe başlanır. Bu da sağlıksız bir bilgi sürecine yol açar. Bu süreçten sonra, bilgi takımı ve uzmanları bu sürecin amaçlarını ve bu süreç aracılığıyla ne yapmak ve nereye ulaşmak istediğini açıkça belirlemelidir. Aynı zamanda, personeli bu sürecin gerekliliğine inandırmalıdır. Bunun için, sürecin bireylere, okula, çevreye ve topluma neler kazandıracığı anlatılabilir.

Çalışanlarının büyük bir kısmının bu sürecin gerekliliği ve uygulanabilirliğine inandıktan sonra, örgütteki herkesin bilgilerinin açığa

çıkarmasına fırsat sağlanır. Bunun için, tüm personele branşı ile ilgili veya branş dışı bilgilerini saptama amaçlı bir çalışma yapılır. Onlardan istenen sadece kendi bilgi düzeylerini saptamak olmalıdır. Eğer bu süreç çalışanların bilgi düzeyini saptamak yerine bir sorgulamaya dönüşür ise daha sonra çalışanların bu sürece katılmaları zor olabilir. Bilgi düzeyini saptamak için, anket kullanılabilir, öğretmenlerin aldığı eğitimler ve katıldığı hizmet içi kurslar göz önünde bulundurulabilir. Bilgi düzeyleri ve potansiyelini ölçmedeki amaç, bilgi yönetimi basamaklarını ve stratejilerini belirlemektir. Bilgi potansiyeli saptandıktan sonra, bilgi yönetimi ekibi herkese hitap edecek ve branşlara indirilmiş bir rapor hazırlayarak bu raporu herkese okutmalıdır. Bu kitapçığı hazırlamadaki amaç, açık bir bilgi yönetimi politikası yürütülmesi, herkesin okul hakkındaki bilgi potansiyelinin farkında olması ve kendini bu süreçte çok önemli hissetmesidir.

Bundan sonraki basamakta bilgi takımı gelecek olan her öneriye açık olmalıdır ve gelecek her türlü bilgi ve öneriyi önemsemelidir. Bilgi takımı değerlendirme yaptıktan sonra, diğer personel ile beraber bir bilgi vizyonu oluşturmalı ve bu bilgi vizyonu ile ilgili stratejiler belirlemelidir. Stratejiler; bilginin nasıl yayılacağı, örtülü bilginin nasıl açık bilgiye dönüştürüleceği ve bilginin okula ve topluma nasıl değer katacağı ile ilgilidir.

Yönetimin rolü bu süreçte çok önemlidir. Onun görevi, bilgi takımı ile beraber eğitim ve öğretim kurallarını yeniden yazmasıdır. Aynı zamanda, 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.

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 olacağına işaretidir.

Bilgi sürecinin son basamağı gibi algılanan bilginin uygulanması, aslında bilgi yönetimi sürecinin ilk basamağı olarak da algılanabilir. Bu basamağını sonucunda, personelin ve bilgi takımının en başta koyduğu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin saptanması gerekir. Gerçekleşmediği kanısına varılırsa da başarısızlık sebepleri araştırılmalıdır.

Bilgi süreci, sürekli geliştirilmesi gereken bir süreçtir. Okul, dün geçerli olan bilgi ve deneyimin bir sonraki gün eskiyebileceğinin farkında olmalıdır ve personelin katılımıyla bir sürekli öğrenme ve yeni davranışlar geliştirme sistemi kurmalıdır. Bunun için bilgi uzmanı, takımı ve bilgi çalışanları; mevcut bilgiler üzerine yeni bilgiler üretmeye veya daha önce kullanılmayan bilgileri de sürece katmaya çalışmalıdır. Bilgi yönetimi sürecinde ulaşılan başarılar ve yapılan işler öğrencilere de her fırsatta anlatılmalıdır. Öğrencilerin bunun farkında olmaları, onları da bu sürece dahil edecektir.

Sonuç

İnsanlığa fayda sağlayan buluşların bilgi ürünü olduğu ve bilgilerin hızlı değişimi bilinmesine rağmen, bilginin hâlâ uygulamaya etkin bir şekilde konulamadığı görülmektedir. Bilgi toplumunda bilgi, gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynaktır. Bu toplumda, bilgi en önemli kaynak ve bilgi işçileri hâkim grup olacaktır.

Bilgi toplumunun özelliklerine göre yeniden şekillenecek olan eğitim kurumlarının performansı ve sorumluluğu giderek artacaktır. Gerçekten de bilgi toplumunda okullarda konuların önemi nispeten daha az, ama bireyin öğrenmeye devam etme kapasitesinin ve motivasyonunun yükselmesinin önemi daha çoktur. Okulun, verdiği bilgiyle öğrenciye bu bilgiyi nasıl kullanabileceğini, bilişsel bilgi ve

işleme becerileri kadar kişiler arası iletişim ve açıklama becerilerini de öğretebilmesi gerekecektir.

Bilgi toplumunun öğretme teknolojisi bir öğrenme teknolojisidir. Bilgisayar, televizyon, video vb.nin neden olduğu yeni eğitim teknolojileri, okullar ve öğrenme biçimlerimiz üzerinde derin etki yapmaktadır (Hesapçioğlu, 1996).

Bilgi yönetimi, farklı kaynaklı bilgiyi elde etme ve ortak anlayışı paylaşma yeteneğidir. Bilgi yönetimi örgütsel öğrenme ile yakından ilişkilidir. Örgütsel öğrenme süreci; bilginin kazanılması, bilginin yayılması, bilgiyi çözümüleme ve örgütsel hafızanın oluşturulması sürecinden geçerek oluşur. Bilgi yönetimini uygulayan okullar, gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişletirler, yeni ve coşkulu düşünme tarzları edinirler ve nasıl birlikte öğrenileceğini bilirler.

Kaynaklar

- Abdullah, R. ve Diğerleri. (2005). A Framework for Knowledge Management System Implementation in Collaborative Environment for Higher Learning Institution. *Journal of Knowledge Management Practice*, March, 39-54.
- Ahanota, D. (1998). A Conceptual Framework for Conflict Between Product Creation and Knowledge Development Amongst Production Workers. *Journal of Systemic Knowledge Management*, July, 32-37.
- Amin, A. ve Cohendet, P. (2004). *Architectures of Knowledge*. United States: Oxford University Press.
- Awad, E. ve Ghaziri, H. (2004). *Knowledge Management*. New Jersey: Prentice Hall Publishing.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bell, H. (2001). *Measuring and Managing Knowledge*. Singapore: McGraw-Hill Pub.
- Bentürk, D. (2003). *Öğrenen Organizasyonlarda Yönetimsel ve Organizasyonel Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bursa: (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Bernheim, C. T. ve, Chaui, M. S. (2003). *Challenges of the University in the Knowledge Society, Five Years after the World Conference on Higher Education*. Paris, Paper Produced for the UNESCO Form Regional Scientific Committe for Latin Americ and the Carbbean.
- Buckman, R. (2004). *Building a Knowledge – Driven Organization*. U.S.A.: McGraw-Hill Companies Pub.
- Catherine, L. Wang; Pervaiz K. Ahmed. (2003). *Organisational Learning: A Critical Review* The Learning Organization, 10(1); ABI/INFORM Global.
- Daghfous, A. (2003). How To Make Knowledge Management a Firm's Core Capability. *Journal of Knowledge Management Practice*. October 2003. <http://www.tlanic.com/artic153.htm>
- Davenport, T. ve Laurence, P. (2000). *Working Knowledge*. Boston: Harward Business School Press.
- Drucker, P. (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*. (Çev.: Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Drucker, P. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*. (Çev.: Belkıs Çorakçı), İstanbul: İnkılap Kitabevi
- Egan, M. (2004). *Knowledge Management and the News Organization Model*. <http://www.tlanc.com/article2.htm> internet adresinden 21.05.2005 tarihinde alınmıştır.
- Güçlü, N. (1999). Öğrenen Örgütler. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 7(2), 117–127.
- Hariharan, A. (2002). Knowledge Management: A Strategic Tool. *Journal of Knowledge Management Practice*. December 2002. <http://www.tlanic.com/articl46.htm> internet adresinden 15.04.2005 tarihinde alınmıştır.
- Harrison, R. ve Kessels, J. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy*. New York: Palgrave Macmillan Pub.
- Hesapçioğlu, M. (1996). Bilgi Toplumunda Eğitim ve Okulun Geleceği Üzerine Düşünceler. *Yeni Türkiye*, 2(7), 21-28.
- Ichijo, K. (2004). From Managing to Enabling Knowledge. *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley&Sons Pub.

- Ishikura, Y. (2004). Knowledge Management and Global Competition. *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley&Sons Pub.
- Jaitner, A. (2003). Role Models, Human Resources and Strategy. *Knowledge Management*. Germany: Springer Pub., 92-113.
- Leonard, A. (1999). A Viable System Model: Consideration of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*, August, 31-65.
- Lindgren, R. ve Diğerleri. (2002). The Evolution of Knowledge Management Systems Needs To Be Managed. *Journal of Knowledge Management Practice*. Mart <http://www.tlinc.com/articl34.htm>.
- Malhotra, Y. (1997). Knowledge Management in Inquiring Organizations. *Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems*. Indianapolis, August, 239-295.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. *Knowledge Management and Virtual Organizations*. USA: Idea Group Publishing, 2-19.
- Malhotra, Y. (2003). Is Knowledge the Ultimate Competitive Advantage? *Business Management Asia*. September, Q^{3/4}, 66-69.
- Nonaka, I. (2004). The Knowledge –Cretaing Company. *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley&Sons Pub.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Parker, S. (2000). Knowledge is Like Light – Information is Like Water. *Information Development*, 16 (4), 233-236.
- Sawhney, M. (2001). Beyond Customer Knowledge Management: Customers as Knowledge Co-Creators. *Knowledge Management and Virtual Organizations*. USA: Idea Group Publishing, 258-281.
- Senge, Peter M. (2004). *Beşinci Disiplin*. (Çev.:Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Skryme, D. (1997). *From Information Management To Knowledge Management: Are You Prepared?* <http://www.skyrme.com/pubs/on97full.htm> internet adresinden 20.04.2005 tarihinde alınmıştır.
- Takeuchi, H. ve Nonaka I. (2004). Knowledge Creation and Dialectics. *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley & Sons Pub.

- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit*. Upper Saddle River: Prentice Hall Pub.
- Toffler, A. (1998). *Üçüncü Dalga*. Altın Kitaplar Yayınevi.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. Alfa Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- Yavuz, H. (2002). *Kuramsal Açıdan Öğrenen Organizasyon Oluşturma Süreci*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne.

Summary

INFORMATION MANAGEMENT

Nezahat GÜÇLÜ*

Kseanela SOTIROFSKI**

The reformist effect of the information revolution has just started to be recognized. This effect began with the rise of the internet a few years ago. This means that the key of keeping the lead in economy and technology will be related to the social status of information professionals and the acceptance of their values by the society.

Human kind is the only species that can ignite innovation for each organization by using his knowledge and abilities. Therefore, there should be an information strategy and attention should be given to information among organizations.

Information has always meant power: power to live, power to adapt, power to succeed under difficult circumstances.

According to Awad and Ghaziri (2004:33), information is “understanding gained through experience or training.” At the same time, it is also accumulation of truths or a rule. Information is specific and can’t be transferred from one field to another. It is used at a certain time and might be redundant later. Information depends on values, beliefs and trust. It is developed by successful experiences and afterwards these experiences are transformed into expertise.

At first glance, information and administration seem to be two concepts that are hard to view together. Information is a high-level personal concept related by large perception. However, administration manages the organizational process requiring team work for shared aims. Most information workers don’t like to be directed in a traditional manner. But, it is gradually accepted that information is an organizational resource that has a critical importance to enable priority in the

Addresses for correspondence: * Prof. Dr. Nezahat Güçlü, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, nguclu@gazi.edu.tr

** Kseanela Sotirofski, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi.

market. Consequently, its management is a crucial subject that can't be left to chance.

In our world, information today is not enough to solve the problems of tomorrow. Renewing information means creating a new one related to a certain problem field and using and sharing this new information with the already existing one.

Information management is a process that can be used in every organization and it can also be helpful. Schools are the places where information is extensively used and produced. Therefore, information management at schools is a rather crucial process. This process should be adopted and considered valuable by all educators.