

Bilgi, Eğitim ve Yönetim Bağlamında

# Çağdaş Toplum

Prof. Dr. Musa GÜRSEL



Prof. Dr. Musa GÜRSEL

## BİLGİ, EĞİTİM VE YÖNETİM BAĞLAMINDA ÇAĞDAŞ TOPLUM

ISBN 978-605-241-136-0  
DOI 10.14527/9786052411360

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2017, PEGEM AKADEMI

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** ve **Pegemindex.net** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilmektedir.

I. Baskı: Kasım 2017, Ankara

Yayın-Proje: Özlem Sağlam  
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kuşcuoğlu  
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi  
Kapak Görseli: Evren Bilasa

Baskı: Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.  
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler - Ankara  
(0312 341 36 67)  
(0535 292 34 31)

Yayıncı Sertifika No: 36306  
Matbaa Sertifika No: 25931

### İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA  
Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51  
Yayınevi Belgeç: 0312 435 44 60  
Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08  
Dağıtım Belgeç: 0312 431 37 38  
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60  
İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)  
E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)

*Bu kitabı, değerli gelinim Gül Gürsel'e ve kıymetli damadım  
Servet Ergöre armağan ediyorum.*

## **Prof. Dr. Musa GÜRSEL**

1946 yılında, Senirkent'te doğdu. İlk ve ortaokul öğrenimini Senirkent'te, lise öğrenimini Ankara Atatürk Lisesi'nde tamamladı. 1965 yılında kayıt yaptırdığı Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin (Eğitim Bilimleri Fakültesi) "Eğitim Yönetimi, Ekonomisi, Planlaması ve Teftişi" Bölümünden 1969 yılında mezun oldu. 1969-1972 yılları arasında Köy İşleri Bakanlığı Teşkilatlandırma ve Krediler Genel Müdürlüğü'nde eğitim uzmanı ve şube müdürlüğü görevlerinde bulundu. 1972-1974 yılları arasında askerlik görevini yedek subay olarak yaptı. 1974 yılında yukarıda adı geçen Fakülte'de "Eğitim Yönetimi" alanında yüksek lisans programını tamamladı. 1975 yılı Şubat ayında Konya Selçuk Eğitim Enstitüsü'ne meslek dersleri öğretmeni olarak atandı. Daha sonra, 1981-1987 yılları arasında Konya Milli Eğitim Müdürlüğü'nde eğitim uzmanı olarak görev yaptı. Bilahare, Selçuk Üniversite Rektörlüğü'nün açmış olduğu öğretim görevliliği sınavını kazanarak, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim görevliliği kadrosuna atandı. 1989 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden "Endüstri Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri" adlı çalışma ile doktor unvanını aldı. 1996 yılında Doçent ve 2002 yılında Profesör olan yazarın, "Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi", "Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri", "Eğitimde Yönetime ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler", "Yönetime Yeni Bakışlar", "Yönetime Çağdaş Yaklaşımlar" ve "Örgüt Sosyolojisi" adlı kitapları vardır. Ayrıca, ortak yazarlı bir çeviri, editörlüğünü ve bölüm yazarlığını yaptığı dört kitabın dışında, eğitim yönetimi alanında yazılmış makaleleri bulunmaktadır.

Uzun dönem, EYTP Anabilim Dalı Başkanlığı ve Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanlığı ve daha sonra, 08/Eylül/2004 - 22/Nisan/2011 yılları arasında, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dekanlığı görevinde bulunmuştur. Kendi isteği ile 2012 yılında emekli olan yazar, dört yılı aşan bir süre Mevlana Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimler Bölümü'nde öğretim üyesi olara görev yap-

mıştır. Şimdi çalışmalarını emekli bir öğretim üyesi olarak sürdürmektedir. Yazar, Fransızca bilmektedir.

Yazar, evli ve biri kız diğeri erkek olmak üzere iki çocuk, Rüzgar Güney ve Buse isimlerinde dünya tatlısı iki torun sahibidir.

## ÖN SÖZ

Bu çalışma, farklı konu başlıklarına sahip, sekiz adet tarama türü makaleden oluşmaktadır. Bunlar; “Bilgi Toplumunun Kimi Özellikleri”, “Bilgi ve Bilgi Yönetimi”, “Yönetimi, Nasıl Bir Gelecek Bekliyor”, “Adhokrası” (Esnek Yapı), “Cumhuriyet Döneminde Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yönetimi Biliminin Gelişimi”, “Güç ve Güç İnşa Etmede Kişisel Nitelikler”, “Eğitim, Gençlik ve Gelecek”, “Zihniyetleri Değiştirmek”.

Doğal olarak, konu başlıklarının farklı olması içeriklerinin de farklı olduğu sonucunu doğurmaktadır. Buna karşın, içerik farklılıklarının var olması, bunların birbiriyle hiç ilişkisi olmadığı anlamına gelmemektedir. Genel bir bakış açısıyla değerlendirilip, iyi irdelendiğinde, zımnen de olsa, bir ilintinin olduğu anlaşılacaktır.

Bu çalışmada, -daha önce yaptığım çalışmalardan farklı olarak- makaleler arasında farklı anekdotlar ile ülkemizdeki bürokratik yapıyla ve hukukla ilgili yaşanmış iki örnek yer almaktadır. Her makalenin arkasına kendi içeriğine kısmen uygun okuma parçaları konulmuştur. Görülebileceği gibi, her okuma parçasının makaleyle aynı espriyi taşıdığını söylemek mümkün değildir. Buradaki amaç, okuyucuya bir sonraki makaleyi okuyabilecek zihinsel ve psikolojik bir hazırlık yapabilmesine ortam hazırlamaktır.

Çalışmamın yazılıp kitaba dönüştürülmesinde, pek çok kişinin yardım ve destekleri oldu. Bunlar arasında, en büyük pay kuşkusuz eserlerinden yararlandığım yazarlar ve kendi öğrencilerimdir. Bu nedenle, baskıdan önce kitap metnini tümüyle okuyarak gerçekçi öneri ve katkılarda bulunan bilim uzmanları Gül Gürsel'e ve Servet Ergör'e; raporun kitaba dönüştürülmesi çalışmalama katkılarından dolayı uzman Ayşe Gizem Ergör'e ve uzman Gürhan Günce Gürsel'e; dizgi, tertip ve baskıdaki çabaları için PEGEM Akademi yönetici ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın sonuçlanmasında, bana her zaman moral ve destek veren eşim Nedime'ye de sonsuz şükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

Prof. Dr. Musa GÜRSEL.....	v
ÖN SÖZ.....	vii

### 1.BÖLÜM BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

GİRİŞ.....	1
BİLGİ NEDİR?.....	2
BİLGİ YÖNETİMİ .....	4
SANAL BİLGİ.....	8
BİR ÖĞRENME KÜLTÜRÜ .....	9
SONUÇLARIN ÖLÇÜLMESİ.....	11
ÜSTTEN GELEN VİZYON .....	11
AKTİF YÖNETİM .....	12
KAYNAKLAR.....	13
<i>Dolu Bardak</i> .....	14

### 2.BÖLÜM BİLGİ TOPLUMUNUN KİMİ ÖZELLİKLERİ

GİRİŞ.....	15
BİLGİ TOPLUMUNUN KİMİ ÖZELLİKLERİ .....	16
KAYNAKLAR.....	34
<i>Yaban Kazlarının Gizemi</i> .....	35

### 3.BÖLÜM

#### ADHOKRASİ (ESNEK YAPI)

GİRİŞ.....	37
ADHOKRASİ (Esnek Yapı) .....	38
ESNEK YAPININ (ADHOKRASİ) ÖZELLİKLERİ .....	41
ESNEK YAPI KOŞULLARI.....	47
ESNEK YAPIYLA İLGİLİ BAZI SORUNLAR .....	50
KAYNAKLAR.....	55
<i>Öküz Hikayesi</i> .....	56
<i>Bir Müsteşar'ın Görevden Alınma Öyküsü</i> .....	57

### 4.BÖLÜM

#### GÜÇ VE GÜÇ İNŞA ETMEDE KİŞİSEL NİTELİKLER

GİRİŞ.....	61
GÜÇ NEDİR? .....	62
GÜÇ İNŞA ETMEDE KİŞİSEL NİTELİKLER .....	66
KAYNAKLAR.....	72
<i>Kurşun Kalem Gibiyiz</i> .....	73

### 5.BÖLÜM

#### EĞİTİM, GENÇLİK VE GELECEK

GİRİŞ.....	75
EĞİTİM KAVRAMININ TANIMI VE AÇIKLAMASI .....	75
EĞİTİMİ YENİDEN DÜŞÜNMEK.....	80
OKULLARIN DURUMU NEDİR?.....	82
YÜKSEK ÖĞRETİMİN GELECEĞİ .....	84
EĞİTİM VE DEMOKRASİ.....	86
KAYNAKLAR.....	91
Bağışlamak ve Erdemi.....	92



## 6.BÖLÜM

### CUMHURİYET DÖNEMİNDE EĞİTİM YÖNETİMİ VE EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİMİNİN GELİŞMESİ

GİRİŞ.....	95
CUMHURİYET DÖNEMİNDE EĞİTİM YÖNETİMİ.....	96
CUMHURİYET DÖNEMİNDE EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİMİNİN GELİŞMESİ.....	108
GENEL DEĞERLENDİRME.....	116
ÖNERİLER.....	119
KAYNAKLAR.....	120
<i>Bir Babamın Çocuklarına Mutluluk Reçetesi</i> .....	123

## 7.BÖLÜM

### ZİHNİYETLERİ DEĞİŞTİRMEK

GİRİŞ.....	125
ZİHNİN İÇERİĞİ .....	125
ZİHİNSEL KAVRAYIŞLAR: 80/20 İLKESİ .....	128
ZİHNİYET DEĞİŞİKLİĞİNİ OLUŞTURAN ETMENLER NELERDİR?.....	131
ÇOCUKLUK YILLARINDAKİ GELİŞMENİN PARADOKSLARI .....	137
ÇOCUKLUK TEORİLERİ DEĞİŞİME NEDEN DİRENÇ GÖSTERİR? .....	140
ZİHNİYET DEĞİŞTİRME POTANSİYELİ OLAN AKTÖR VE KURUMLAR .....	143
KAYNAKLAR.....	156
<i>Tuz ve Su</i> .....	157
<i>Öğretmenlikten Milli Eğitim Müdürlüğü Eğitim Uzmanlığına Geçişin Serüveni</i> .....	158

## **8.BÖLÜM**

### **YÖNETİMİ NASIL BİR GELECEK BEKLİYOR**

GİRİŞ.....	165
YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE UYGULAMASINA TARİHSEL BİR BAKIŞ.....	166
YÖNETİM BULUŞÇULUĞU NEDİR?.....	175
21. YÜZYIL YÖNETİM İLKELERİ.....	179
YÖNETİM İLKELERİNİ UYGULAMAYA KOYMAK.....	181
YENİ YÖNETİM NASIL BİÇİMLENDİRİLECEK?.....	183
KAYNAKLAR.....	188
<i>Bir Fabrikada Üretim Artışı</i> .....	189

# 1. BÖLÜM

## BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

*“Bilginin yerini tutacak bir şey yoktur.”*

*Deming*

### GİRİŞ

Küresel örgütlerin her gün karşılaştıkları ve gittikçe karmaşıklaşan sorunlarla birlikte zekâ, rekabetçiliğin ve başarının alt yapısı haline gelmiştir. Bir varlık olarak bilgi, geleneksel üretim faktörlerinin (toprak, emek ve sermaye) yerini almış, şirketin ve rekabetin en önemli kaynağı haline gelmiştir.

Bilgi çağında, örgütler arası rekabet keskinleşmekte, değişim ve belirsizlik hız kazanmakta ve bilgi stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Günümüz örgütlerinde, sermaye olarak paranın yerini bilginin almaya başlamasıyla birlikte sürekli öğrenme ve bilgilenme olgusu, kurumlar arası rekabetin anahtarı durumuna gelmektedir (Johnson, 1993: 3). Hızla değişen çevresel koşullar ve teknolojik imkanlar yeniçağın en temel niteliklerinin sürekli değişim, dönüşüm ve gelişim olmasını gerektirmektedir. Bu düşünce, örgütleri, hızla değişen çevresel koşullara ve teknolojik gelişimlere hazırlıklı olmaları gerektiği yönünde bir uyarı olarak algılanmalıdır (Gürsel, 2013: 45-46).

Diğer taraftan, bilgi çağını biçimlendiren çevresel ve kültürel öğelerin başında; hızla gelişen teknoloji (bilgi iletişim teknolojileri),

çapı ve boyutları genişleyen küresel rekabet, bölgesel, ulusal gelenekleri aşan ulusal-üstü (supranational) ve etkileşimli kültür gelmektedir (Öğüt,2001: 6). Çağdaş uygarlığın ulaştığı düzeyi tanımlama üzerinde henüz bir görüş birliğine varılmış değilse de, yeni uygarlığı adlandırmak amacıyla “teknokratik çağ”, “bilgi çağı, uzay çağı, iletişim çağı ve elektronik çağ”dan söz edilmektedir. Drucker (1960) ve Toffler (1981), bu çağı, “bilgi çağı ve bilgi toplumu” olarak adlandırmaktadır.

Bu çağda, bilgi ekonomisinin yükselişine tanık oluyoruz. Şirketlerin telekomünikasyon, kopyalama alanlarında yaptıkları sermaye harcamaları ile endüstri, inşaat, madencilik ve tarım ekipmanlarına yapılan aşırı bilgisayar ekipmanı harcamalarının birleştiği 1991 yılı, bu ekonominin ilk ortaya çıktığı yıl oldu. ABD’de çalışanların çoğu fiziksel malların üretiminden çok, bilgi üretimi ve dağıtımı ile ilgilenmektedir (Dauphinais vd, 2002: 347).

## **BİLGİ NEDİR?**

Veri (data), sürecin hammaddesi olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimlerdir. Tümünden gelim yaklaşımıyla düzenlenmemiş ve anlam ifade etmeyen “bilgi”nin “veri” olduğu ifade edilmektedir (Drucker, 1999: 141).

Enformasyon, bilginin sadece hammaddesidir. Elimizde enformasyonun olması, fazla bir bilgiye sahip olduğumuz anlamına gelmez. Söz gelimi, bir bulmacanın parçaları gibi, enformasyonun parçaları da anlamlı bir şekilde bir araya getirildiğinde bilgi haline gelir. Enformasyonun birbirinden bağımsız ve mükemmel bir biçimde transfer edilebilen parçalar olmasına karşılık; bilgi, kısmen zımni ve yüksek oranda bağlamsaldır. Bu nedenle bilgi, kısmen transfer edilebilmektedir (Wayland&Cole, 2003: 45). Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur. Bilgi, kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde gösterir (Barutçugil, 2002: 10).

Eğer bilgiyi geniş anlamda entelektüel bir varlık olarak tanımlayacak olursak, o zaman farklı bilgi türlerini birbirinden ayırmak gerekir (Dauphinais vd. 2002: 348):

- ❖ **Açık Bilgi:** Açık bilgi kayıtlıdır. Bu bilgi türüne kitaplar, broşürler, patentler, veritabanları, raporlar, kütüphaneler, politikalar ve prosedürler dahildir. Açık bilgi, hazır bir biçimde tanımlanabilir, dile getirilebilir, elde edilebilir, paylaşılabilir ve üretilebilir. Zengin bir biçimde yapılandırılabilmesi gibi, yapılandırılmamış da olabilir. Söz gelimi, bir gazetede borsa fiyat listesi sınırları belli bir yapı içinde verilirken, her iletişim türüne uygunluğu esas alan gazetecilik üslubuna göre baş makale ve diğer makaleler daha serbest bir yapıda hazırlanır.
- ❖ **Örtülü Bilgi:** Örtülü bilgi, kişiye özgüdür ve bazı durumlarda formüle edilmesi ve iletilmesi zordur. Çoğunlukla inanç ve görüş açısı biçimindedir. Bu nedenle öyle kökleşmiştir ki, bilgiyi ifade etmek, hatta bilincinde olmak yoğun bir çaba gerektirir. Örtülü bilgi, insanların kafalarının içindeki bilgelik ve uzmanlık bilgisidir. Bir şirkete ancak fikirlerin ve “know-how”ın ait olup olmaması söz konusudur. Özellikle bir şeylerin nasıl yapılması gerektiğiyle ilgilenen bir bilgi türü olduğu için, örtülü bilginin ortaya çıkarılması ve belli bir yapı içinde sunulması genellikle açık bilginin ortaya çıkarılıp sunulmasından daha zordur. Yazılı biçimden ziyade sözlü biçimde paylaşılır. Olgu ve bazıları kültürel köklere dayanan algıların bir karışımından meydana gelir.

Açık ve örtülü bilgi arasındaki farkı bir benzetme yaparak belirtmek mümkün. Söz konusu bilgi arasındaki fark, golfün (açık) kurallarıyla sportmenliğin (örtülü) ruhu veya patent ilanlarıyla (açık), ticari sırlar (örtülü) arasındaki farka benzer. Bu benzetmeler, konuya ilişkin sentezin az da olsa, okuyucu zihninde yer etmesi düşüncesiyle yapılmıştır.

## **BİLGİ YÖNETİMİ**

Örgütsel Bilgi, açıkça yönetildiğinde kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek amacıyla kullanılır. Dolayısıyla bilgi yönetimi, doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlarla bilginin paylaşılması ve örgütsel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunmasına yönelik bilinçli bir stratejidir. Bilgi yönetimi, Barutçugil (2002: 49)'e göre, yalın ifade ile bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, bilgi yönetimi, bilgi üzerinde denetim kurmak, bilginin etkili bir biçimde kullanılmasını veya örgütün değerini arttırmak için önce alınıp sonra üretilmesini sağlayacak şekilde hareket etmek demektir.

CEO'lar uygun bilgi üzerinde yoğunlaşmalıdır. En değerli uzmanlık bilgisinin elde edilip açıklığa kavuşturulmasını, bilgi teknolojisinin alt yapısının personelin uygun bilgiyi bulup kullanabilmesine olanak tanınmasını ve çalışanların gerektiğinde bilgiyi dış kaynaklardan edinmesinin teşvik edilmesi ve bu bilginin elde edilmesini mümkün kılacak şekilde hareket etmek zorundadır. Çoğu örgüt açık bilgiyi toplama konusunda başarılıdır. Ama örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarını, örtülü bilgiyi etkili bir şekilde elde etme ve kullanma becerileri belirler (Daupinai, vd., 2002: 349).

Bilgi yönetiminin temeli insandır. İnsanlar bilgi, yeni fikirler ve yeni ürünler yaratır ve tamamen iş süreçlerini oluşturan bağlantılarını kurarlar (Yeniçeri&İnce, 2005: 67). Diğer taraftan, bilgi yönetimi, yalnızca teknolojiye sapanıp kalınmadığı zaman, bilgi paylaşımına ilişkin zaafaların aşılmasına imkan verdiği gibi; bilginin paylaşıldığı ortamın beslenmesini de sağlar (Tiwana, 2003: 55).

Bilgi yönetiminin amacı, insanların uygun enformasyonu çabuk ve kolay bir biçimde bulmalarına olanak sağlamaktır. Bilgi toplama ve bilginin dağıtımı son derece önemlidir. Sisteme giren enformasyonun fazlalığı zaman zaman yöneticilerin şikayetlerine konu olmaktadır. Ekonomist Herbert Simon'ın belirttiği gibi, "Enformasyon