

# EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ

Mehmet KARAKUŞ\*

## Özet

Bilginin üretiminin ve yayılma hızının arttığı, bilginin ve bilgili insanın bütün kurumlar için en önemli değer kaynağı olduğu günümüz örgütlerinde, bilgi yönetimi ve soyut varlıkların yönetimi kavramları giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Entelektüel sermaye, bir örgütün değere dönüşme potansiyeli taşıyan soyut varlıkları olarak tanımlanabilir. Entelektüel sermaye kavramı; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye olmak üzere bu çalışmada üç boyutta ele alınmakta, eğitim örgütlerinde bu varlıkların nasıl geliştirilebileceği ve nasıl yönetilmesi gerektiğine değinilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Eğitim örgütleri, insan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye.

## Giriş

Sanayi temelli üretim ve çalışma metotlarının etkisini yitirmeye başladığı, enformasyon sistemlerinin ve bilgi teknolojilerinin yaşamın her alanında kendisini daha fazla hissettirdiği (Bassi, 1997), enformasyonun en önemli hammadde konumuna geldiği (Stewart, 1997) ve bilgi toplumuna doğru hızlı bir dönüşümün yaşandığı (Cellep ve Çetin, 2003) günümüzde yönetim paradigmaları da değişmekte; bilgi yönetimi ve örgütün soyut varlıklarının yönetimi kavramları giderek daha fazla dikkat çekmektedir.

Bilginin ve nitelikli insan kaynaklarının temel girdi ve üretim aracı olduğu günümüz örgütlerinde (Hall, 2003), bilginin elde edilmesi, düzenlenmesi ve dağıtılması (Duffy, 2001), kısacası bilginin etkili bir şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Eğitim düzeyi yüksek bireylerden oluşan, karmaşık bir çevrede birçok kişi ve kurumla etkileşim içinde olan, bilginin hızlı bir şekilde üretildiği ve aynı hızla bilgi erozyonunun yaşandığı bir ortamda yaşamak için sürekli öğrenmeye ve acımasız rekabet koşullarında hayatta kalmaya çalışan bilgi toplumunun örgütlerinin (Hoffmann, 2003; Lyon, 2003; Kösebalan, 2004) yönetimi de elbette farklı bakış açıları ve farklı yeterlikler gerektirmektedir. Bilgi yönetiminin giderek daha fazla önem kazandığı günümüz örgütlerinde, sahip olunan soyut varlıkların yönetimi maddi varlıkların yönetiminden ve bu soyut varlıklara yapılan yatırımlar (Gökmen, 2003) da maddi varlıklara yapılan yatırımlardan stratejik anlamda daha önemli hale gelmiştir.

Özellikle temel hammaddesi ve çıktısı insan olan ve hem öğretimin hem de yönetimin içerdiği bütün süreçlerde insan unsurunun ön planda olduğu eğitim örgütlerinde; insan kaynaklarını, insanlar arasındaki ilişkileri ve kurumsal hafızayı kapsa-

\* Arş. Gör.; Fırat Ün., Eğitim Fak., Eğitim Bilimleri Bölümü

◆ Mehmet Karakuş

yan bu soyut varlıkların yönetimi, bu kurumların etkililiğinin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Entelektüel sermaye kavramının içerdiği soyut varlıklar konusunda günümüze değin yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu işletme örgütlerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada yapılan kavramsal çözümler sonucunda, soyut varlıkların yönetiminin eğitim örgütlerinin etkililiği adına sağlayacağı faydaların ortaya konulması ve bu yönüyle alana özgün bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

**Kurumların Sahip Oldukları Soyut Varlıklar:** Japonya’da 1980 yılında Hiroyuki Itarni tarafından yazılan ve İngilizceye 1987 yılında çevrilen “Görünmeyen Aktifleri Harekete geçirmek (Mobilizing Invisible Assets)” isimli çalışmayla (Üç, 2002) yönetim alan yazınına kazandırılan yönetimin “maddi olmayan unsurları (intangibles)” kavramı, bilgi toplumunun yönetim bilimcilerinin ilgisini maddi varlıklarından daha fazla çekmeye başlamıştır. Örgütün sahip olduğu değerleri, etkinlikleri ve kaynakları betimleyen bir kavram olarak bu “soyut varlıklar”: “mevcut durumda somut bir maddi değer ifade etmeyen, alınıp satılması çok güç olan ve gelecek adına ekonomik faydalar vadeden maddi olmayan varlıklar” (Chaminade ve Roberts, 2003) ya da “örgütün kendine özgü sistemlerinde ve işgörenlerin deneyimlerinde saklı olan bilgiler” (Taylor, 2001) şeklinde tanımlanabilir. Örgütün entelektüel sermayesi olarak da ifade edilen bu soyut varlıklar (Çağlar, 2003), araştırmacılar tarafından genel olarak, insan kaynaklarıyla ilgili olanlar ve örgüt yapısıyla ilgili olanlar şeklinde iki kategoriale incelenmektedir.

Entelektüel sermaye kavramı, 1970’lerde ve 1980’lerin başlarında bugünkü anlamından farklı bir şekilde kullanılmaktaydı. Burns (1978), dönüşümcü liderlikle eş anlamda kullandığı “entelektüel liderlik” kavramını; “liderin, ulaşabildiği fikirleri ve entelektüel sermayeyi kullanması” şeklinde tanımlamaktaydı. Bass (1985) ise entelektüel liderlik kavramını, “entelektüel uyarım” adıyla, dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasında saymaktaydı. Liderlik alan yazındaki bütün bu tartışmalarda entelektüel sermaye kavramı, bugünkü anlamından daha dar bir şekilde, sadece sahip olunan fikirler anlamındaki entelektüel kaynakları ifade etmek için kullanılmaktaydı (Webster, 1995).

Kurumun sahip olduğu soyut değerlerin entelektüel sermaye olarak adlandırılması için, kurumun stratejileri ve hedefleri bağlamında bir katma değer ifade etmesi gerekmektedir. Entelektüel sermayenin “kâra dönüştürülebilir bilgi” şeklinde ifade edilmesinin altında yatan da bu anlayıştır. Bu bakış açısıyla insan sermayesi, “bi-reylerin müşterilere çözümler sunması için gerekli yetenekler”; yapısal sermaye, “kuruluşun piyasa gereklerini karşılmasını sağlayan örgütsel yetenekler” ve ilişkisel sermaye de, “kuruluşun iş yaptığı insanlarla ve etkileşim içinde bulunduğu diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerinin değeri” şeklinde tanımlanmaktadır. Entelektüel sermayenin belli bir kurum için katma değer ifade etmesi ve kurumlar arası rekabete avantaj sağlayabilmesi için, o kurumu diğerlerinden üstün kılıcı nitelikte bazı ayırıcı özellikler taşıması gereklidir (Stewart, 1997).

Her alanda hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, kurumların en önemli stratejik değer kaynağı (Kirk, 2000; Shook, 2002) olan entelektüel sermayenin de bu değişimin hızına uygun bir şekilde sürekli beslenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Cohen ve Backer, 1999). Entelektüel sermaye, örgütün içinde bulunduğu koşulların etkisiyle adım adım ilerleyen doğal bir süreç içinde ya da ani değişimlere cevap vere-

cek nitelikte çok hızlı geliştirilebilir. Birinci yaklaşımda, günlük olarak adım adım yapılan etkinliklerle, yeni bilgilerin öğrenilmesi ve bireylerin rol modelleri olarak birbirlerini izleyerek yeni beceri setleri oluşturmaları sağlanır. İkinci yaklaşımda ise, örgütün çevresindeki artan belirsizlik ve mevcut entelektüel sermayenin işlevselliğini yitirmesi sonucu, yeni ihtiyaçlara cevap verebilmek için entelektüel sermaye radikal bir şekilde arttırılmaya çalışılır. Bu değişim, kurumun içindeki ya da dışındaki faktörler tarafından tetiklenebilir ve çoğu zaman bu süreç plan dışı gerçekleşir (Lyon, 2003). Sahip oldukları entelektüel sermayenin özellikle onlara özgü olan niteliklerinin kendilerine sağlayacağı katma değeri ve rekabet avantajını göz önünde bulundurarak; eğitim örgütlerin sürekli bir şekilde çevrelerinde meydana gelen değişimleri, diğer eğitim kurumlarının yaptıkları yenilikleri ve müşterilerinin ilgi ve ihtiyaçlarını takip etmeleri ve bu yönde sahip oldukları soyut varlıkları geliştirmeye çalışmalarında fayda görülmektedir.

**Entelektüel Sermaye Kavramına Yönelik Sınıflandırmalar:** Entelektüel sermayenin ne tanımı, ne de boyutları konusunda ilgili alan yazında bir söz birliği bulunmamaktadır. Bu konuda öne çıkan birkaç sınıflandırmaya aşağıda değinilmektedir:

Edvinsson ve Malone (1997), entelektüel sermayeyi insan sermayesi (işgörenlerin ve yöneticilerin bilgi, beceri ve deneyimleri) ve yapısal sermaye (insan sermayesini destekleyen ve güçlendiren altyapı) olmak üzere iki ana gruba ayırmışlardır. Bu sınıflandırmada yapısal sermaye de; müşteri sermayesi (örgütün müşterileriyle olan ilişkilerin değeri) ve örgütsel sermaye (sistemlere ve araçlara yapılan yatırım ile çalışma felsefesi) şeklinde iki alt gruba ayrılmaktadır (Youndt, 1998).

Stewart (1997), yukarıdakinden biraz farklı olarak; müşteri sermayesini, insan sermayesi ve yapısal sermaye ile birlikte temel boyutlar olarak ele almış ve yukarıda örgütsel sermaye olarak anlatılan kavramı yapısal sermaye olarak adlandırmıştır.

Bontis (1996) ise; ilişkisel sermayeyi, insan sermayesi ve yapısal sermaye ile birlikte temel boyutlar olarak sınıflandırmış ve ilişkisel sermayeyi müşteri sermayesinden daha kapsamlı (müşterileri ve tedarikçileri içine alan) bir kavram olarak ele almıştır (Youndt, 1998).

Sveiby (1997) entelektüel sermayeyi; işgören yeterlikleri, içyapı (örgütsel kültür, bilgi ve yönetim sistemleri, patentler, modeller vb.) ve dış yapı (müşterilerle ve tedarikçilerle ilişkiler, kurumun imajı ve saygınlığı) olmak üzere üç boyutlu olarak incelemiştir (Cho ve McLean, 2000).

Kelly (2004), okullar için oluşturduğu entelektüel sermaye modelinde bu kavramı, düşünen sermaye (öğretmenler, öğrenciler ve yöneticilerin sahip oldukları sermaye) ve düşünmeyen (yapısal) sermaye (örgütün yapılarında, süreçlerinde, kültüründe ve ilişkilerde saklı olan sermaye) şeklinde iki ana gruba ayırmıştır. Düşünen sermayenin boyutları olarak; yeterlik, tutum ve entelektüel çeviklik sermayelerini saymış, yapısal sermayenin boyutlarının ise; örgüt içi sermaye (altyapı, kültür, süreçler, veri tabanları vb. yapısal unsurlar), örgüt dışı sermaye (ebeveynler ve diğer kurumlarla olan ilişkiler), yenilik ve personel geliştirme sermayesi (bina, donanım ve personel geliştirme gibi konulardaki yatırım planları) olduğunu ifade etmiştir.

Bu çalışmada, entelektüel sermaye kavramı; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye olmak üzere üç boyutlu olarak incelenecektir. Müşteri sermayesi

◆ Mehmet Karakuş

yerine ilişkisel sermaye adının kullanılmasının sebebi, bu kavramın hem müşterilerle hem de tedarikçilerle olan ilişkilerin değerini ifade eder şekilde daha geniş bir anlama gelmesidir.

**A) İnsan Sermayesi**

İnsanlar, kurumların en önemli varlıklarıdır (Buzan, Dottino ve Israel, 2001). İnsan sermayesi, strateji ve amaç odaklı bir bakış açısıyla; “bireylerin, kurumun amaçlarına hizmet etmek ve müşterilere çözümler sunmak için gerekli yetenekleridir” (Stewart, 1997). Kelly (2004) insan sermayesini; yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin bilgi, beceri ve tutumlarından oluşan, entelektüel sermayenin “düşünen boyutu” olarak ele almış ve insan sermayesinin şu üç unsurun bir toplamı olduğunu ifade etmiştir:

**a) Yeterlik (Competence) Sermayesi:** Problem çözme becerileri, teknik ve akademik bilgiler, yönetsel beceriler, insan ilişkileriyle ilgili beceriler ve öğretimle ilgili teorik bilgilerle uygulamaya dönük becerileri kapsamaktadır. Eğitim yöneticilerinin, rutin etkinliklerin yanında, çeşitli grupları ve farklı işleri yönetebilme becerileri ve insan ilişkileri bağlamında, meslektaşlarını güdüleme, onları anlamaya çalışma, okulun yararını kendi kişisel menfaatlerinden önde tutmaları konusunda onları etkileme becerileri de bu gruba girmektedir.

**b) Tutum (Attitude) Sermayesi:** Gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak tek başına başarıya ulaşmak için yeterli değildir. Öğretmenlerin, sahip oldukları yeterlik sermayelerini sadece kendi menfaatleri için değil, okulun faydası için kullanma doğrultusunda güdülenmiş olmaları gereklidir. Daha çok kişisel özelliklerden kaynağını alan tutum sermayesi; “stratejik niyet” (okulun amaçları doğrultusunda çaba göstermeye istekli olma ve diğerlerini de bu doğrultuda yönlendirme), “iyi iş davranışları” (dinamik bir iş ortamı oluşturacak ve diğerlerinin şevkini arttıracak uygun iş davranışları sergileme) ve “iş etiği” bileşenlerinden oluşmaktadır.

**c) Entelektüel Çeviklik (Intellectual Agility) Sermayesi:** Farklı enformasyon parçaları arasındaki ortak yönleri bulup, bunları orijinal bir şekilde bir araya getirebilme becerisine dayanan entelektüel çeviklik; bireylerin, okulun başarısı adına, yenilikçi fikirler üretebilme yetenekleridir.

Eğitim örgütlerinin en önemli kaynağı; bünyesinde çalışan insanların bilgi, beceri, yaratıcılık, geleceğe yönelik tasarımlar yapma, doğru kararlar verebilme ve insan ilişkileri güçlendirme yeterlikleridir. Hiçbir örgüt bunların gelişimini şansa bırakmayı göze alamaz (Harrold, 2000). İnsan sermayesine yapılan yatırım, örgütlerin uzun süre varlıklarını devam ettirebilmeleri ve verimliliklerini sürdürebilmeleri için ön koşuldur (Provo, 2000; Wick, 2001). Örgütler iki yolla, ya dışarıdan nitelikli işgörenler alarak, ya da mevcut işgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştirerek (eğitim faaliyetleri, geri bildirim sağlama ve özendirici ödeme sistemleri vasıtasıyla) insan sermayelerini arttırmaya (Youndt, 1998) ve işgörenlerin bağlılık duygularını arttırarak onların bilgi ve becerilerinden daha fazla istifade etmeye (Jessup, 2002) çalışırlar. Bu temel insan sermayesi geliştirme stratejilerine aşağıda değinilmektedir:

**a) İnsan Sermayesi Alımı:** Örgüte kaliteli işgörenlerin alınabilmesi için; aday sayısının çoğalması adına, mümkün olduğu kadar fazla kişi bundan haberdar edilmesi, aday hakkında daha çok bilgi edinebilmek için mülakat, test vb. ölçme araçları kullanılmalı, kalifiye insan sermayesini çekebilme için yüksek maaş, ek gelirler, iyi ça-

alışma ortamı gibi, o örgütü diğerlerinden daha cazip hale getirecek düzenlemeler yapılmalıdır (Youndt, 1998).

Ülkemizin eğitim sistemine daha nitelikli öğretmen girdisinin sağlanması için, öğretmenlerin maaşlarında ve ek gelirlerinde, bu mesleği daha cazip hale getirecek iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Ayrıca, uzun yıllardan beri herkesin yapabileceği bir meslek olarak görülen öğretmenliğin, bir uzmanlık alanı olarak kendine özgü ayırt edici niteliklerinin ortaya konulmasında ve öğretmen yetiştiren kurumlara öğrenci alımlarında ve mesleğe atanmada, merkezi sınavlara ek olarak, bu nitelikleri ölçen mülakat ve kişilik testi gibi seçme araçlarının kullanılmasında fayda görülmektedir.

**b) Yetiştirme ve Geliştirme:** Hem yeni öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesinin gerçekleşmesi, hem de mevcut öğretmenlerin geliştirilmesi adına, kurumun kendi içinde yaptığı eğitim faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Bu eğitim faaliyetlerinin “yoğunluğu” (katılan personel sayısı, kurumun bu faaliyetler için yaptığı masraflar, harcanan zaman ve bu faaliyetlerin öğretmenlerin kariyerleri boyunca devam edip etmemesi) ve “kapsamı” (eğitim faaliyetlerinde işlenen konuların ve kazandırılmaya çalışılan becerilerin çeşitliliği, personele sağlanan değişik tipteki eğitim fırsatları) insan sermayesinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde ölçüt olarak kullanılmaktadır (Youndt, 1998).

Eğitim yöneticilerin insan sermayesinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi sürecindeki görevleri; hedefleri belirlemek, sürece ilişkin gerçekçi beklentiler oluşmasını sağlamak, sürece hem parasal olarak hem de psikolojik olarak gerekli desteği sağlamak ve bu çalışmaların sürekli hale gelmesi yolunda gayret göstermektir (Harrold, 2000).

**c) Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim:** Yükseltmeler, transferler ve işten çıkarmalar gibi önemli kararlar için bilgi sağlayan ve ödüllerin paylaşılmasında ölçüt olarak kullanılan performans değerlendirmenin önemli bir işlevi de, yetersiz fakat düzeltilebilecek olan işgören beceri ve yeteneklerini ortaya koyması (Robbins, 1994) ve bu sayede insan sermayesinin geliştirilmesi yönündeki çabalara dayanak oluşturmalarıdır. Problemlerin birikmesine izin vermeden, öğretmenlere zamanında ve sürekli sağlanacak olan geri bildirim (McDermott, Laschinger ve Shamian, 1996); onların hatalara hoşgörüsüyle yaklaşan bir sistem içinde, yanlışlarından ders alarak ve eksikliklerini görerek (Youndt, 1998) sürekli bir gelişim süreci içine girmelerini sağlayacaktır.

**d) Ödüllendirme:** Bilgi üretimini, araştırmayı ve kendini geliştirmeyi ödüllendiren özendirici bir ödeme sisteminin bulunması (Phillipson, 2003), ödüllerin eşitlikçi bir anlayışla dağıtılması (Berning, 2001), terfilerde ve ödüllerin dağıtılmasında ölçüt olarak bilgi ve beceri düzeylerinin kullanılması, hem mevcut personeli kişisel gelişim yönünde güdüleyecek, hem de kaliteli insan sermayesi için okulları cazip hale getirecektir (Youndt, 1998).

Ülkemizde, öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları ve kendilerini geliştirmeleri için gerekli kolaylığın yeterince sağlanmadığı ve kişisel çabalarıyla lisansüstü öğrenim gören öğretmenlerin hak ettikleri şekilde ödüllendirilmedikleri görülmektedir. Eğitim kurumlarımızı, içinde buldukları ataletten ve durağanlıktan kurtarabilmek ve öğretmenleri kendilerini geliştirmeleri yönünde güdüleyebilmek için; zaman ve mekân yönünden kolaylıklar sağlama ve özendirici bir ödeme ve terfi sistemi anlamında gerekli yapısal düzenlemelerin yapılmasında yarar görülmektedir.

◆ Mehmet Karakuş

**e) Bağlılık Duygusu Oluşturma:** Kurumlar insanları kiralayabilirler ama onlara sahip olamazlar (Stewart, 1997). Eğitim kurumlarının insan sermayesinden en yüksek faydayı elde edilebilmeleri için, onların okula, yaptıkları işe ve çalışma arkadaşlarına yönelik bağlılık duygularının yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Öğretmenlerde bağlılık duygusu oluşturabilmek için; ücretli ebeveyn izni vermek veya öğretmenin ailesine çeşitli ayrıcalıklar sunmak gibi, öğretmene ve onun ailesine değer verildiğini gösteren uygulamalar yapılmalı (Jessup, 2002; Fuller, Barnett, Hester ve Relyea, 2003; Haar ve Spell, 2004; Meyer ve Allen, 1997), maaş ve ek ücretler cazip hale getirilmeli (Wheaton, 2000), okul içinde alınan kararlara daha fazla katılımları sağlanmalı (Celep, 2000; Somech ve Bogler, 2002; Firestone ve Pennell, 1993; Lines, 2004; Parnell ve Crandall, 2003; Torca, 2004), okul içinde bilgiye ve ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşabilme fırsatına her bir öğretmen yeterince sahip olmalıdır (McDermott vd., 1996).

**B) Yapısal Sermaye**

Yapısal sermaye, örgütün yapılarında, sistemlerinde ve süreçlerinde depolanan, işgörenler değişse bile devamlılığını koruyan bilgi ve deneyimler bütünüdür. Yapısal sermaye bir bütün olarak kuruma aittir; yeniden üretilebilir ve paylaşılabilir (Stewart, 1997). Yapısal sermayeyi bilgi stokları ve bilgi akışı şeklinde iki grupta incelemek mümkündür:

**a) Bilgi Stokları:** Okulların sahip oldukları bilgi stokları, örtülü ve açık bilgiler olmak üzere iki grupta incelenebilir. Sezgiler, temel kurallar, zihniyet yapıları, bilinç dışı değerler, yazılı olmayan nüfuz alanı kuralları ya da yazılı olmayan örgütsel kültürün diğer unsurları örtülü bilgiler arasındadır. Örgütün bürokratik kuralları ya da sistemler ve süreçlerle ilgili diğer formal kurallar da açık bilgiler arasında sayılabilir (Stewart, 1997; Bontis, 1999). Eğitim kurumları, yapısal sermayelerini arttırmak için; bir yandan örtülü bilgileri açık hale getirmeye çalışırken, diğer yandan da açık halde bulunan ve bireylerin ellerinde bulunan bilgi ve deneyimleri kayıt altına almaktadırlar (Youndt, 1998). Aşağıda, bilgi stokları bağlamında, yapısal sermayeyi geliştirmenin bu iki yoluna değinilmektedir:

**Örtülü Bilgileri Açık Hale Getirme:** Eleştiri süzgecinden çoğu zaman geçmeyen, iletişimi zor, değişime karşı dirençli, yanlış olsa bile değiştirmesi çok zor olan örtülü bilgilerin açık hale getirilmesi gerekmektedir. Aksi halde bunlar sınamamaz, geliştirilemez ve paylaşılamaz. Bunun için eğitim yöneticisinin, okul kültürünü belkemiği olan bu örtülü bilgileri (O'Neil, 2004) belirlemesi; formelleştirilebilir, edinilebilir ve harekete geçirilebilir hale gelmesi için örtülü bilgiyi açığa çıkarması gerekmektedir (Stewart, 1997). Aslında doğal süreç içerisinde, okulda bulunan bu örtülü bilgilerden, ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verme anlamında kullanışlı bulunanlar zamanla okulun formal boyutu içinde yerini alsın da (Bontis, 1999), bilgi yöneticisinin bu süreci okulun amaçları doğrultusunda manipüle etmesi ve beklenmedik değişimlere anında cevap verecek şekilde süreci yönlendirmesi gerekmektedir.

Hikâyeler, efsaneler, söylentiler ve geleneklerde saklı olan örtülü bilgileri açığa çıkarmak için okul içinde güvene ve ortak anlayışa dayalı bir iklimin bulunması gerekmektedir. Böyle bir iklim içinde, örgütsel sosyalleşmenin araçları kullanılarak; informal grupların içinde, öğretmenlerin kendi aralarında yaptıkları eğlenceler, spor etkinlikleri, yemek yeme, çay içme vb. samimi bir havada gerçekleşen ortak etkinlikler vasıtasıyla, öğretmenlerin kendi aralarında geliştirdikleri, metaforlar ve hikâyeler

şeklinde kendini gösteren ortak dil kullanılarak, çoğu zaman iletişimde güçlük çekilen örtülü bilgiler açığa çıkarılmakta ve okul kültürünün bir parçası haline gelebilmektedir (Youndt, 1998; Çelik, 2002).

**Bilgileri Kayıt Altına Alma:** Öğretmenlerin ve yöneticilerin sahip oldukları bilgiler ve deneyimler, çeşitli vasıtalarla kayıt altına alınarak, örgütün yapısal sermayesinin parçası haline getirilip “kurumsallaştırılabilirse” (Meyer, 2004); hızlı bilgi paylaşımı ve sürekli ve kolektif bilgi gelişimi için gerekli olan ortam oluşturulmuş olur. Böyle bir ortamda öğrenme ile bilgiyi paylaşma arasındaki süre sistemli olarak kısılır ve yapılandırılmış, kolay ulaşılabilir, akıllı iş süreçleri sayesinde insan sermayesi de daha üretken hale gelir (Stewart, 1997).

Ayrılan insan sermayesinin beraberinde bilgi birikimini ve deneyimlerini de götürmesi (Murphy, 2003), bilgi stokları zayıf olan eğitim örgütlerinin önemli problemleri arasındadır. Bunu önlemek için, “kurumsal hafıza”nın ifadesi olarak, içinde öğretmenlerin ve yöneticilerin en iyi uygulamalarının ve yaptıkları hataların kaydedildiği bir “veri tabanı” oluşturulmalı ve böylece hem daha önce yapılmış olan hataların tekrar edilmesi önlenmeli, hem de daha önceki yönetimsel ve öğretimsel uygulamaların yol gösterici nitelikte olarak incelenmesine olanak sağlanmalıdır (Van Horn, 2001).

Okul içinde ve dışındaki herkese açık olması gereken veri tabanında, okulda görevli öğretim elemanlarının eserleri, uzmanlık alanları, tecrübeleri ve kişisel bilgileri yer almalı ve böylece bu bilgilere ve tecrübelere ihtiyaç duyanların istedikleri anda ulaşabilmeleri sağlanmalıdır. Öğretim elemanları için, okulda daha önce yapılmış sınavların sorularının ve ders planlarının toplandığı bir veri tabanı oluşturulmalı ve isteyen öğretim elemanlarının bundan faydalanması sağlanmalıdır. Yöneticiler için de, takip edilen politikalar ve yapılan icraatlar kaydedilmelidir.

Böyle bir uygulama sonucunda; tekrar eden hataların önüne geçilecek ve “tekerleği yeniden icat etmeye” gerek kalmadan, eski uygulamalardan alınan güçle daha verimli bir öğretim ve yönetim gerçekleştirilebilir (Duffy, 2001; Van Horn, 2001). Okuldaki bilgilerin nerede, kimlerin kafasında bulunduğunu gösteren “bilgi haritaları” olan bu veri tabanlarının yöneticiler açısından bir başka faydası da, ihtiyaç duyulduğu anda, problemlere çözüm olabilecek kişilere ulaşılmasını kolaylaştırması ve böylece zaman tasarrufu sağlamasıdır (Stewart, 1997).

**b) Bilgi Akışları:** İnsan zekâsının imbikten geçmiş bir ürünü olan yapısal sermayenin hem oluşması hem de değere dönüşebilmesi için okul içinde bilgi paylaşımının olması gerekmektedir (Stewart, 1997; Lyon, 2003). Bilgi akışını kolaylaştırmak için yapılabilecek uygulamalara aşağıda değinilmektedir:

**Bireysel ve Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştırma:** Okulda bilgi akışının meydana gelebilmesi için bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenme çabasının bulunması gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi için bireysel öğrenme bir önkoşul olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Örgütsel düzeyde öğrenmenin meydana gelebilmesi için bireylerin bilgilerini birbirleriyle paylaşmaları, örgütteki sistemler ve yapılarla etkileşimde bulunmaları gerekmektedir (Youndt, 1998; Töremen, 2001).

Başarılı bir bilgi yöneticisi, bireylerin nasıl öğrendiklerini (öğrenme tarzlarını), öğrendiklerini nasıl uygulamaya geçirdiklerini ve birbirleriyle nasıl paylaştıklarını, bireylerin kişisel özellikleri ve örgütsel kültür bağlamında iyi analiz etmeli ve bu ve-

◆ Mehmet Karakuş

riler ışığında öğrenme etkinliklerini yönlendirmelidir (Bassi, 1997). Bir okulun, sahip olduğu değerleri arttırabilmesi ve yeni değerler yaratabilmesi için; okulun paydaşlarının sahip oldukları bilgileri okul içindeki ve dışındaki diğer üyelerle paylaşmalarını sağlaması ve bu bilgileri okulun sistemlerine ve yapılarına örgütsel hafızanın birikimi olarak eklemesi gerekmektedir (Chaminade ve Roberts, 2003; Kelly, 2004).

**İletişimin Önündeki Engelleri Kaldırma:** Bilginin üretilmesini ve kurum içinde dolaşmasını kolaylaştırmak için, bireyler arasında güvene dayalı bir işbirliği ve ortak çalışma kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Stewart, 1997). Böyle bir işbirlikçi kültürün oluşabilmesi için de iletişimin önünde bulunan yatay ve dikey engellerin kaldırılması gereklidir.

Kurum içindeki dikey farklılaşmanın ifadesi olarak, hiyerarşiden ve statü farklılıklarından kaynaklanan iletişim engellerini ortadan kaldırmak için; kurum içinde "biz" ve "onlar" şeklinde bir sosyal bölünmeye yol açan statü sembolleri ortadan kaldırılmalı, hiyerarşik düzeyler ve işgörenler arasındaki ücret farklılıkları en aza indirilmelidir. Ayrıca, işgörenlere daha fazla yetki devredilerek, örgütsel etkinliklere katılmaları arttırılmalı ve böylece bilgiyi paylaşma kapasiteleri arttırılmalıdır (Youndt, 1998).

Kurum içindeki yatay bağlar genel olarak iş tasarımı etrafında dönmektedir. Bilgi paylaşımını en üst düzeye çıkarabilmek için; kurum içindeki işlevsel bölümler arasındaki ve işgörenlerin birbirleri arasındaki hatlar belirsiz olmalı (iş yapılarının geçirgenliği) ve işgörenler hem birbirlerine hem de temel iş süreçlerine yakın olmalıdırlar (şebekelerin yakınlığı). İş yapılarının geçirgenliğini ve şebekelerin yakınlığını sağlamanın yolu; işbirliği ve takım çalışmasını özendirmek, bilgi sistemlerine ve veri tabanlarına herkesin ulaşmasını sağlamak ve intranet ağları gibi kurum içi anlık iletişimi sağlayan ağları yaygınlaştırmaktır (Youndt, 1998; Alharthi, 2002).

### C) İlişkisel Sermaye

Entelektüel sermayenin bu boyutunu "müşteri sermayesi" olarak adlandıran Stewart (1997, s.83) bu kavramı; "bir kuruluşun, iş yaptığı insanlarla olan ilişkilerinin değeri" şeklinde tanımlamakta ve örgütün diğer paydaşları ve tedarikçileriyle olan ilişkileri de kapsayacak şekilde bu kavram ele alındığında, Bontis (1996)'in de belirttiği gibi "ilişki sermayesi" olarak adlandırılması gerektiğini söylemektedir.

Okulun yakın ilişki içinde bulunduğu, onlara hizmet sunduğu, çeşitli vesilelerle onları etkilediği ve onlardan etkilendiği; öğrenciler, ebeveynler, toplum, eski mezunlar, okula kaynak sağlayan kişiler ve kurumlar, yerel ve ulusal düzeydeki eğitim otoriteleri, teftiş kurulları, üniversiteler vb. eğitim-öğretimle doğrudan ya da dolaylı ilgili olan kişiler ve kurumlarla okul arasındaki, değer yaratma potansiyeli olan ilişkiler, okulun ilişkisel sermayesini oluşturmaktadır (Kelly, 2004).

İşletmelerin müşteri sermayesinin önemli bir göstergesi, müşterilerinin o firmaya olan bağlılıkları ve sadakatleridir. Müşteri sadakati, firmanın pazardaki payıyla, müşteri tutma ve kaçırma oranlarıyla ölçülebilmektedir (Stewart, 1997). Buna karşın, eğitim kurumları için müşteri sermayesini ölçmek o kadar kolay değildir. Her ne kadar, okula kaydolun ve okuldan kaydını aldın öğrenci oranları, müşteri sadakatini ölçme konusunda bir veri olarak kullanılabilir gibi görünse de; velilerin seçme haklarının çok sınırlı olduğu ve her bir okulun alacağı öğrenci sayısının merkezi olarak belirlendiği bir ortamda eğitim kurumlarına olan sadakati ölçmek çok zordur (Kelly, 2004).



İlişkisel sermayenin önemli bir kaynağı da kurumun “unvanının derinliği (etkisi)” (Stewart, 1997) ya da başka bir ifadeyle kurumun itibarıdır. İnsanlar nasıl bir ürün alırken onun markasının itibarına bakıyorlarsa, veliler çocuklarını bir okula gönderirken ya da öğrenciler okul tercihi yaparken de o okulun itibarına bakmaktadır. Bir okulun itibarının kaynağı, geçmişteki başarıları, mezunlarının saygın konumda olmaları ya da öğrencilere sunduğu çeşitli imkânlar olabilir. Bu itibarın kaynağı ne olursa olsun, sonuçta okula kaliteli öğrenci girdisinin gelmesine yol açması ve tedarikçilerden daha fazla kaynak gelmesini sağlaması bakımından gerçek bir değer kaynağıdır.

Eğitim kurumlarının verdiği hizmetin odak noktasında bulunan ve bu hizmetten en fazla etkilenen topluluk olan öğrencilerle okul arasındaki ilişkilerin, eğitim-öğretimin amaçlarına hizmet edecek nitelikte olması gerekmektedir. Okullar, bu en önemli müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek için, onlar hakkındaki bütün bilgileri bir veri tabanında toplamalı (Van Horn, 2001) ve birey merkezli bir anlayış içinde onların bütün ihtiyaçlarıyla ilgilenmelidirler.

Eğitim-öğretimin etkililiğini sağlama konusunda öğretmenlerin en önemli yardımcıları olan, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayan, ev ödevlerini yapmalarında onlara yardım eden ve okul ile ev arasındaki bağı sağlayarak, bütünsel bir süreç olarak eğitimin amaçlarına ulaşmasında tamamlayıcı bir rol üstlenen ebeveynlerle okul arasındaki ilişkilerin niteliği, ilişkisel sermayenin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Kelly, 2004).

İlişkisel sermayenin başka bir boyutu da, diğer eğitim kurumlarıyla olan ilişkilerdir (Kelly, 2004). Her eğitim kurumu, bir alt düzeydeki eğitim kurumunun müşterisi ve bir üst düzeydeki eğitim kurumunun kaynak sağlayıcısı konumundadır. Beklenen ve ortaya konan ürünler arasındaki farkı azaltmak ve okulun amaçlarını genel olarak eğitim sisteminin amaçlarıyla uyum içinde gerçekleştirmek için, okulların kendilerinden alt düzeydeki ve üst düzeydeki eğitim kurumlarıyla işbirliği içinde olmaları gerekmektedir. Bu sayede okul hem istediği nitelikte girdiler alabilecek hem de istenen nitelikte ürünler ortaya koyabileceklerdir. Bu bakış açısı, ihtiyaç duyulduğunda alt düzeydeki eğitim kurumlarına yardım etmeyi ve üst düzeydeki eğitim kurumlarından yardım almayı (O’Neill, 2005) da kapsamaktadır. Birbirlerinin eksikliklerini tamamlama, ürün kalitesinde uyumluluğu sağlama ve kalite kontrolü yapma açısından, aynı düzeydeki eğitim kurumları da birbirleriyle işbirliği içinde olmalıdırlar.

Değer yaratma bakımından ilişkisel sermayenin bir başka yönü de, özellikle belli bir alana özgü eğitim veren kurumların (mesleki ve teknik okullar) o alandaki sanayi, üretim veya hizmet sektöründeki kurumlarla işbirliği (Vandal, 2003) içinde olmalarıdır. Çünkü bu kurumlar, mesleki eğitim veren okulların müşterileri konumundadırlar. Teori ile uygulamanın birleştirilmesi ve istenen nitelikte elemanların yetiştirilmesi için böyle bir işbirliği şarttır.

### Sonuç ve Tartışma

Kurumun amaçlarına ulaşması yolunda değer yaratma potansiyeli olan soyut varlıklar şeklinde tanımlayabileceğimiz entelektüel sermaye kavramı bu çalışmada insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye şeklinde üç boyutta ele alınmıştır.

◆ Mehmet Karakuş

Okulun amaçlarına ulaşmasına hizmet etme potansiyeli olan, yöneticilerin ve öğretmenlerin yönetsel, öğretimsel ve insan ilişkilerine yönelik bilgi, beceri, olumlu tutum ve yenilikçi fikirler üretme yeterliklerini yansıtan insan sermayesini artırma yolunda okullar; öğretmenlerin gelişmelerini sağlayacak hizmet içi eğitim etkinlikleri yapmalı, onların kendilerini geliştirme yönünde güdülenmelerini sağlayacak özendirici bir ödül sistemi sağlamalı ve kendilerini geliştirmelerinin önündeki engelleri ortadan kaldırmalı, düzenli ve sürekli bir denetimle onlara olumlu geri bildirimler sağlamalı ve tekrar etmeyen hatalara hoşgörüyle yaklaşan bir anlayış içinde hatalarından öğrenmelerini sağlamalı, onlara birey olarak değer verildiğini gösteren uygulamalarla ve tatmin edici ücretler sağlayarak onların bağlılıklarını kazanmaya çalışmalıdırlar.

Ayrıca her bir okul, öğretmenlerinde bulunması gerektiğine inandığı kendine özgü (yerel koşullar ya da okulun özel amaçlarıyla ilgili) ayırt edici niteliklerini belirleyerek, bu niteliklere uygun öğretmenlerin alınmasını sağlamalı ve uyumsuzluk sorunlarının önüne geçmelidir. Alınan öğretmenlerle okul arasındaki uyumsuzlukları önlemek için de sosyalleşme süreci etkili bir şekilde kullanılarak, bunların hızlı bir şekilde uyumları sağlanmalıdır.

Bilgi teknolojilerinin hızlı gelişmesinin ve bilgi toplumunun getirdiği yeni değerlerin bir sonucu olarak, eski hiyerarşik ve katı örgüt yapılarının yerini daha esnek, şeffaf ve adem-i merkezîyetçi yapılar almaktadır. Eğitim örgütleri için de giderek önemi artmaya başlayan entelektüel sermayenin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için; öğretmenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkaran, onların fikirlerine değer veren, demokratik ve katılımcı değerlere sahip, okuldaki öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişimin önündeki en önemli engeller olan hiyerarşik basamakların ve statü sembollerinin en az olduğu esnek ve şeffaf bir yapıya ihtiyaç vardır.

Okulun hızla değişen bir çevrede, diğer okulların gerisinde kalmaması için, öğretmenleri sürekli öğrenmeleri, kendilerini geliştirmeleri ve öğrendiklerini paylaşmaları yönünde teşvik etmesi gerekmektedir. Bu bilgi paylaşımını sağlamak için, okulda güvene ve ortak anlayışa dayalı bir iklim oluşturulmalı, okuldaki öğretmenleri bir araya getirecek ve onların kaynaşmasını sağlayacak çok sayıda ortak etkinlikler düzenlenmeli, öğretmenlerin eğitim-öğretim konularında işbirliği yapmaları özendirilmeli ve böylece öğretmenlerin bilgilerini birbirleriyle paylaşmaları ve birbirlerinden öğrenmeleri sağlanmalıdır. Ancak bu sayede, öğrenen bir örgüt anlayışı içinde sürekli bilgi akışı sağlanarak, okulun yapısal sermayesi artırılabilir.

Okulun yapısal sermayesini, bilgi akışı içindeki yarı kalıcı bilgi bütününden tam kalıcı hale getirmek ve bu bilgileri kişilerle bağlı olmayan, okulun gerçek malı yapabilmek için; öğretmenlerin ve yöneticilerin gelecekteki uygulamaları için yol gösterici nitelikteki bilgilerinin ve deneyimlerinin, yapılan yönetsel ve öğretimsel anlamdaki hatalardan alınan derslerin, en iyi yönetsel ve öğretimsel uygulamaların, okulda işlenen derslerin ve yapılan sınavların sorularının yer aldığı bir veri tabanı oluşturulmalı ve ihtiyaç duyulduğunda bu bilgilere ulaşılması sağlanmalıdır. Böylece, okuldan ayrılan insan sermayesinin bilgilerini ve deneyimlerini de beraberlerinde götürmeleri engellenecek, tekrar eden hataların ve daha önce ulaşılmış bilgilere bir daha ulaşmak için boşa harcanacak zamanın önüne geçilebilecektir.

Okulun müşterileriyle ve tedarikçileriyle olan ilişkilerinin değeri şeklinde tanımlayabileceğimiz ilişkisel sermayeyi arttırabilmek için; öğrenciler birey olarak de-

ğerli görülmeli, onlar hakkındaki bütün bilgiler bir veri tabanında toplanmalı ve onların bütün ihtiyaçlarıyla ilgilenilmelidir. Öğrenci velileriyle sıkı bir işbirliği içinde olunmalı ve öğrencilerle ilgili problemlerde onların yardımlarına başvurulmalıdır. Ayrıca diğer eğitim kurumları ve kaynak sağlayıcı diğer kuruluşlarla da iyi ilişkiler içinde olunmalı ve gerektiğinde onların da yardımlarına başvurulmalıdır. İlişkisel sermayenin en önemli kaynaklarından biri olan kurumsal itibarın artırılması için okulların, düzenleyecekleri akademik ya da sosyal etkinliklerle ve elde edecekleri başarılarla toplumun gözünde olumlu izlenimler bırakmaya çalışmaları ve toplumun değerleriyle uyum içinde olarak, itibarlarını zedeleyici durumlardan uzak kalmaları gerekmektedir.

#### EXTENSIVE ABSTRACT

#### MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

The concepts of knowledge management and management of intangible assets are getting more importance in current organizations where the speed of production and spread of knowledge has increased and knowledge and knowledgeable people have become the most important source of value. Intellectual capital can be defined as; an organization's intangible assets that have potential of generating value. The concept of intellectual capital is taken up in this article in three dimensions such as: human capital, structural capital and relational capital. It is dealt with how to be developed and managed these assets in educational settings. In following, each of these dimensions are briefly mentioned:

A) Human capital: It can be defined as; competencies, attitudes, intellectual agilities, creativeness, judgment and social skills of administrators, teachers and students that serve to the aims of school and to generate value. Organizations can increase their human capital in two ways; either recruiting qualified people or training, developing and equipping their current people with necessary qualities. For recruiting qualified people, organizations should use multiple selection methods and should be made attractive for them. For developing current people, the scope and content of training activities should be arranged to equip them with required knowledge and skills, they should be evaluated to determine their developmental needs and incessant feedback should be given for them to learn from their mistakes, they should be adequately and equally rewarded for their contributions, there should be a promotion system based on objective qualities and their commitment levels should be increased by supportive treatments.

B) Structural capital: It is a kind of capital that is stored at the structures, systems and the processes of an organization. This stored capital can only be transformed into value by sharing it. Structural capital can be examined in two categories such as: knowledge stocks and knowledge flows. Knowledge stocks can be developed in two ways: Firstly, by revealing the latent knowledge via forming a common language (metaphors, stories) between employees. For this, common actions can be used to form a sincere climate and a culture of sharing. Secondly, by recording the experiences and knowledge of employees to keep them in the mind of organization. To store them, databases of best practices and knowledge maps can be used.

◆ Mehmet Karakuş

As to the knowledge flows, it can be developed in two ways: Firstly, by facilitating learning in individual and organizational level. To do this, individuals' learning attempts and their sharing of knowledge should be encouraged and rewarded. Secondly, by removing communicational obstacles. To remove these obstacles, horizontal and lateral connections between employees should be improved and they should be treated in an equalitarian manner.

C) Relational capital: It comprises the relationships with parents, external suppliers, local education authorities, community groups, examination boards, the schools inspectorate and alumni that have potential for generating value. Loyalty of customers to an organization and an organization's reputation are two important source of value generation of these relationships. Although student enrollment and retention rates can be used to measure the loyalty of customers, while students and parents haven't enough choice of choosing schools (especially for public schools), it is hard to measure customer loyalty for educational organizations. As another important source of value, a school's reputation, making a school more attractive, causes qualified and high-class student inputs to be enrolled and suppliers to bring more resources.

For developing their relational capital and to generate value, schools should exert effort to improve their relationships with parents, suppliers, other schools, education authorities, alumni etc. all their stakeholders and customers. When problems arise and they need help, schools should take steps in cooperation with these stakeholders and customers and should ask for their help to cope with difficult situations. In order to increase their reputation and to evoke positive impressions in the public mind, schools could arrange academic and social activities and they could exert effort to achieve academic and social successes. In congruence with the values of the community, schools should avoid from actions and situations that may damage their reputation.

## Kaynakça

- Alharthi, M. A. (2002). **A high quality portal framework for asynchronous learning networks: Intellectual capital aggregation and organization**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Vanderbilt University-Tennessee, 145 sayfa, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Bassi, L. J. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. **Training & Development**, Cilt 51, Sayı 12, Sayfa 25–29, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Bontis, N. (1999). **Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge: An empirical examination of intellectual capital, knowledge management, and business performance**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Western Ontario (Kanada), 137 sayfa, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Berning, P. (2001). **A study of intellectual capital: Adjunct faculty in Minnesota Colleges**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Minnesota, 292 sayfa, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Buzan, T., Dottino, T. ve Israel R. (2001), **Akıllı Lider**, (Çev. Serdar Uçar). İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Celep, C. (2000). **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep C. ve Çetin B. (2003). **Bilgi Yönetimi**, Anı Yayıncılık: Ankara.
- Chaminade, C. ve Roberts, H. (2003). What it means is what it does: a comparative analysis of implementing intellectual capital in Norway and Spain. **European Accounting Review**; Cilt 12, Sayı 4, Sayfa 733–751, 25 Mart 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Cho, E. ve McLean, G. N. (2000). Measures and Indicators of Intangible Assets for Research Institutes and Colleges: A Literature Review. **Knowledge and Intellectual Capital, Symposium 13** (March 8–12, 2000), Raleigh-Durham, North Carolina, USA, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Cohen, S. L. ve Backer, N. K. (1999). Making and mining intellectual capital: Method or madness? **Training & Development**; Cilt 53, Sayı 9, Sayfa 46–51, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Çağlar, İ. (2003). Türk İşletmeciliğinde Entelektüel Sermaye Yönetimi Üzerine Bir Araştırma (A Survey on Intellectual Capital Management in the Turkish Enterprises). **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, Sayfa 75–90.
- Çelik, Vehbi (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi. Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Duffy, J. (2001). Managing Intellectual Capital. **Information Management Journal**; Cilt 35, Sayı 2, Sayfa 59–64, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Firestone, W. A. ve Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. **Review of Educational Research**, Cilt 63, Sayı 4, Sayfa 489–525, 28 Kasım 2004, <http://www.sciencedirect.com/>
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K. ve Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. **Journal of Social Psychology**, Cilt 143, Sayı 6, 28 Kasım 2004, <http://web24.epnet.com/>
- Gökmen, H. (2003). İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yatırımlarının Önemi ve Etkileri. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, Sayfa 100–118.
- Haar, J. M. ve Spell, C. S. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt 15, Sayı 6, Sayfa 1040–1055, 28 Kasım 2004, <http://taylorandfrancis.metapress.com/>
- Hall, L. (2003). Nursing intellectual capital: A theoretical approach for analyzing nursing productivity. **Nursing Economics**, Cilt 21, Sayı 1, Sayfa 14–20, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Harrold, D. (2000). Developing Intellectual Capital. **Control Engineering**; Cilt 47, Sayı 9, Sayfa 63–68, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>

◆ Mehmet Karakuş

- Hoffmann, A. M. (2003). **Intellectual capital governance and the knowledge economy in Canada**. Yayınlanmamış doktora tezi, McGill University (Kanada), 117 sayfa, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Jessup, A. H. (2002). Intellectual capital: measuring knowledge assets. **KM Review**, Cilt 5, Sayı 4, Sayfa 8–10, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Kelly, A. (2004). The intellectual capital of schools: analysing government policy statements on school improvement in light of a new theorization. **Journal of Education Policy**, Cilt 19, Sayı 5, Sayfa 609–629, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Kirk, C. M. (2000). Nexus: Intellectual Capital-The Most Strategic Asset. **Planning for Higher Education**, Cilt 28, Sayı 3, Sayfa 45–54, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Kösebalan, N. D. (2004). Entelektüel Sermaye Yönetimi Yaklaşımı ve Entelektüel Varlıkların Korunmasına Yönelik Öneriler (Intellectual Capital Management Approach and Some Proposals Regarding the Protection of Intellectual Assets). **Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Cilt 15, Sayı 47, Sayfa 15–25.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. **Journal of Change Management**, Cilt 4, Sayı 3, Sayfa 193 – 215, 28 Kasım 2004, <http://taylorandfrancis.metapress.com/>
- Lyon, A. (2003). **Power struggles involving culture, intellectual capital, and social capital: A knowledge-intensive organization in the midst of change**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Colorado at Boulder, 301 sayfa, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- McDermott, K., Laschinger, H. K. ve Shamian, J. (1996). Work empowerment and organizational commitment. **Nursing Management**, Cilt 27, Sayı 5, Sayfa 44–48, 28 Kasım 2004, <http://proquest.umi.com>
- Meyer, J. P. (2004). **Intellectual capital, exploration, and the retained technical value of innovation**, Yayınlanmamış doktora tezi, Boston College, 134 sayfa, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Meyer, J. P. ve Allen J. N. (1997). **Commitment in The Workplace – Theory, Research And Application**. California – Usa: Sage Publications.
- Murphy, T. J. (2003). **Controlling “brain drain”: Preserving intellectual capital in aging civil service organizations**. Yayınlanmamış doktora tezi, Touro University International (California), 108 sayfa, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- O’Neill, H. (2005). Sharing University Intellectual Capital: The Role of Continuing Education. **The Journal of the New England Board of Higher Education**, Cilt 19, Sayı 4, Sayfa 14–15, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- O’Neil, P. W. (2004). **Managing intellectual capital: Knowledge management and professional development in public relations firms**, Yayınlanmamış doktora tezi, The University of North Carolina at Chapel Hill, 183 sayfa, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Parnell, J. A. ve Crandall, W. (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. **Multinational Business Review**, Cilt 11, Sayı 1, Sayfa 45, 28 Kasım 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Phillipson, E. A. (2003). Preserving our intellectual capital: The Canadian Institutes of Health Research funding crisis. **Canadian Medical Association Journal**, Cilt 169, Sayı 6; Sayfa 568. 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Provo, J. (2000). Human Capital Measurement. **Knowledge and Intellectual Capital, Symposium 13** (March 8–12, 2000); Raleigh-Durham, North Carolina, Usa, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Robbins, S. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev.: S. A. Öztürk), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- Shook, S. D. (2002). **Analyst and investment broker attitudes of intellectual capital value**. Yayımlanmamış doktora tezi, Capella University, 140 sayfa, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Somech, A. ve Zahavy, A. D. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. **Teaching and Teacher Education**, Cilt 16, Sayılar 5-6 , Sayfa 649-659, 28 Kasım 2004, <http://www.sciencedirect.com/>
- Stewart, T. A. (1997). **Entelektüel Sermaye**. (Çev: N. Elhüseyni). Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (Mess) Yayınları, Yayın no: 258, İstanbul.
- Taylor, C. (2001). Intellectual Capital. **Computerworld**, Cilt 35, Sayı 11, Sayfa 51, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Torka, N. (2004). Atypical Employment Relationships and Commitment: Wishful Thinking or HR Challenge? **Management Revue**, Cilt 15, Sayı 3, Sayfa 324-343, 28 Kasım 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Töremen, Fatih (2001). **Öğrenen Okul**. Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara.
- Üç, M. (2002). **Entelektüel Sermaye ve Unsurları**. 28 Haziran 2006, <http://bilgiyonetimi.org/>
- Vandal, B. A. (2003). **An intellectual capital framework for community college and business partnerships**. Yayımlanmamış doktora tezi, University of Minnesota, 156 sayfa, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Van Horn, R. (2001). Intellectual capital. **Phi Delta Kappan**, Cilt 82, Sayı 9, sayfa 721-723, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Webster, A. C. G. (1995). **Transformational leadership through intellectual capital: Three case studies of elementary school principals**. Yayımlanmamış doktora tezi, University of Colorado at Denver, 136 sayfa, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Wheaton, A. J. (1999). The generation of organizational commitment in a cross-cultural context. **Asia Pacific Business Review**, Cilt 6, Sayı 1, Sayfa 73-103, 28 Kasım 2004, <http://taylorandfrancis.metapress.com/>
- Wick, C. (2001). Measuring Intellectual Capital at Eds. **Knowledge Management Review**; Cilt 4, Sayı 5, Sayfa 14-18, 12 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Youndt, M. A. (1998). **Human resource management systems, intellectual capital, and organizational performance**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, The Pennsylvania State University, 124 sayfa, 12 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>

◆ Mehmet Karakuş

## MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

---

**Mehmet KARAKUŞ\***

### **Abstract**

The concepts of knowledge management and management of intangible assets are getting more importance in current organizations where the speed of production and spread of knowledge has increased and knowledge and knowledgeable people have become the most important source of value. Intellectual capital can be defined as; an organization's intangible assets that have potential of generating value. Intellectual capital is taken up in this article in three dimensions such as: human capital, structural capital and relational capital. It is discussed how these assets are to be developed and managed in educational settings.

**Key Words:** Educational organizations, human capital, structural capital, relational capital

---

\* Research Assistant; Firat University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences