

**DEVLET OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN,
ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YÖNETİMİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ (ERZİNCAN
İLİ ÖRNEĞİ)**

*OPINIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS WORKING IN PUBLIC SCHOOLS ON
INTELLECTUAL CAPITAL AND MANAGEMENT (ERZİNCAN PROVINCE EXAMPLE)*

Hakan İBİLİ

İMKB Müşir Zeki Paşa Ortaokulu, hakanibili2004@gmail.com, Erzincan/TÜRKİYE

ORCID:0000-0001-7954-6636

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,

ozbas68@gmail.com, Erzincan/TÜRKİYE

ORCID: 0000-0002-7830-4763

ÖZET

Pandemi döneminde yaşanan zorlu süreçte okullar elindeki tüm kaynakları en üst düzeyde verim alacak şekilde kullanılmalı ve yönetmelidir. Bu nedenden dolayı entelektüel sermaye ve yönetimi, tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmanın amacı, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında resmi anaokulu, ilkököl, ortaokul ve lisede görev yapan okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye ve yönetimi ile ilgili görüşlerinin incelenmesidir. Çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi, araştırma deseni olarak nitel araştırma desenlerinden "olgu bilim deseni" kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Erzincan il merkezinde farklı okul türlerinde görev yapan 10 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Yaşanan salgın sürecinden dolayı ve katılımcılarında isteği üzerine katılımcı görüşleri, yazılı olarak, çevrimiçi form ya da çevrimiçi toplantı programı (Zoom, Google Meet vb.) kullanılarak alınmıştır. Görüşme sonrası elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak içeriklere ait tema ve kodlar elde edilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye unsurları hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını görülmüştür. Katılımcılar okullarında yürütülen eğitim politikalarının entelektüel sermaye birikimine, tüm paydaşlarla güçlü iletişim kurulması, okulda güven ortamı ve aidiyet duygusunun oluşturulması, sorumlulukların tüm paydaşlara dağıtılması ve alınan kararlara tüm paydaşların katılımının sağlanması gibi olumlu etkilerinin olduğu ve herhangi bir olumsuz etkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ülke genelinde yürütülen eğitim politikaları, okul bazında gerçekleştirilen entelektüel sermaye yönetim sürecine, okulun özeldeki hareket kabiliyetini kısıtladığı ve okulun inisiyatif alabilme özelliğini etkilediği şeklinde olumsuz etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları doğrultusunda bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Okul Yöneticisi, Entelektüel Sermaye, Entelektüel Sermaye Yönetimi, Entelektüel Sermaye ve Yönetimi

ABSTRACT

In the difficult period experienced during the pandemic period, schools should use and manage all their resources in a way that will get the highest efficiency. For this reason, intellectual capital and management has an important place in educational organizations as in all organizations. The aim of the study is to examine the opinions of school administrators who work in official kindergarten, primary school, secondary school and high school in the 2020-2021 academic year, on intellectual capital and management. In the study, qualitative research method was used as a research method, and "phenomenology design", one of qualitative research designs, was used as a research design. The study group of the research consists of 10 school administrators working in different school types in Erzincan city center. Research data were obtained using a semi-structured interview form developed by the researchers. Due to the epidemic process and at the request of the participants, participant opinions, in writing, online form or online meeting program (Zoom, Google Meet etc.). The themes and codes of the contents were obtained by subjecting the data obtained after the interview

to content analysis. As a result of the research, it was seen that school administrators had sufficient information about intellectual capital and intellectual capital elements. It has been determined that the educational policies carried out in the participant schools have positive effects on the intellectual capital accumulation, strong communication with all stakeholders, creating an atmosphere of trust and a sense of belonging in the school, distributing responsibilities to all stakeholders and ensuring the participation of all stakeholders in the decisions taken, and there is no negative effect. It has been determined that the educational policies carried out throughout the country have negative effects on the intellectual capital management process carried out on the basis of the school, limiting the private mobility of the school and affecting the school's ability to take initiative. Some suggestions were made in line with the results of the research.

Keywords: School Administrator, Intellectual Capital, Intellectual Capital Management, Intellectual Capital and Management

1. GİRİŞ

İnsanoğlunun varoluşundan bu yana insanlık, sürekli kendini geliştirmek için bir çaba içine girmiştir. Tarih incelendiğinde insanoğlunun gelişimi; avlanma, tarım, makineleşme (sanayi) ve bilgi toplumu evrelerinden oluştuğu görülmektedir. İnsanoğlu kendini geliştirmek için yeni bilgiler öğrenmekte ve öğrendiği bilgilerle yeni icatlar geliştirmektedir. İnsanın bu çabası sayesinde hem kendi gelişmekte hem de içinde bulunduğu topluluk gelişmektedir. Literatür incelendiğinde insanın bilgiye ulaşma hızı arttıkça gelişim evrelerini daha hızlı geçtiği görülmektedir. Bu da insanların ve toplumların gelişiminde bilginin oldukça önemli olduğunun bir göstergesidir. Günümüzde de bilgiye hızlı ulaşmanın sonucunda, teknolojik gelişmeler ve bilimsel ilerlemeler konusunda geçmiş çağlara göre çok hızlı gelişmeler yaşanmaktadır (Kaplan ve Ertürk, 2012). Yaşanan hızlı gelişmeler kapsamında ve bilgi toplumunun bir özelliği olarak bilgiye hükmetmek hem insanlar için hem de örgütler için oldukça önemlidir. Günümüzde örgütler artık somut varlıkların yerine, yönetim becerileri, örgüt kültürü gibi somut olmayan değerlere yani bilgiye önem vermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014). Çünkü değişim ve gelişimi diğer örgütlerden önce elde etmenin en önemli unsuru bilgi kaynağına sahip olmak denebilir. Geçmişten bu yana rekabet içinde olan örgütler için bilgiye sahip olmanın yanında bilgiye sahip olan çalışana sahip olmak daha önemlidir. Böylelikle örgütler, rekabet ettiği örgütlere karşı bir adım önde olmaktadır.

Bilginin devamlı yenilenmesi ve yeni elde edilen bilgiler ile büyük değişikliklerin meydana gelmesinden dolayı öğrenmenin kesintisiz ve devamlı olması zorunlu olmaktadır. Bu doğrultuda öğrenmenin ve öğretmenin sürekli olduğu en önemli örgütler okullardır. Günümüzde diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de bir rekabet içindedir. Açık bir sistem olarak girdisi ve çıktısı insan olan okullarda, bilginin ve bilgiye sahip bireylerin yönetimi oldukça önemlidir. Sosyal bir örgüt olan okullar okul içi ve okul dışı paydaşları ile ayrılmaz bir bütündür. Okulların başarılı olması ve rekabet ortamında bir adım önde olabilmesi için bütüne ait parçaları iyi yönetmesi gerekmektedir ve tam bu noktada okullar için entelektüel sermaye ve yönetimi önem arz etmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Entelektüel Sermaye

İlk kez 1960'lı senelerde kullanılan entelektüel sermaye kavramı özellikle 1990 sonrasında önem kazanmaya ve daha sık kullanılmaya başlanmıştır. Entelektüel sermaye, örgütün bünyesinde bulunan çalışanlar tarafından sahip oldukları araçlar ile yeni fikirler geliştirerek yeni hizmetler ve ürünler sunma becerisi şeklinde tanımlanabilir (Karacan, 2004). Özmen (2002) ise entelektüel sermayeyi örgütlerin başarıları için, yöneticiler ve çalışanlar tarafından bilginin elde edilmesi,

bilginin kullanılması, yeni bilgiler ve hizmetler geliştirmesi olarak tanımlamaktadır. Entelektüel sermaye, bir örgütteki maddi olmayan varlıkları (Şamiloğlu, 2002) açıklarken aynı zamanda bir örgütün bulunduğu sektördeki değeri (Haykır-Hobikoğlu, 2011), yeni varlıklar üretmesindeki yöntemlerini, rekabetçi yanını (Casey, 2010), örgütün ileriye dönük hedeflerini ve bakışını, örgütün mevcut potansiyelini ve gelecekteki kapasitesini açıklayan geniş bir kavramdır (Kösebalaban-Doğan, 2004). Kişilerde oluşan ve onlara hitap eden bütün örgütlerin kendilerine ait entelektüel sermayeleri bulunmaktadır (Akyüz, 2011).

Geniş bir kavram olan entelektüel sermaye, eğitim kurumlarında önemli bir yere sahiptir. Çünkü eğitim örgütleri sosyal ve toplumun ihtiyaçlarına cevap veren ve sürekliliği olan açık bir sistemdir. Eğitim örgütleri açısından entelektüel sermaye, bilginin ve ilişkilerin önemli olduğu, diğer eğitim örgütleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayan, örgütün var olan ve gelecekteki başarısını direkt etkileyen maddi olmayan zenginlikler olarak tanımlanmaktadır (Ölçer ve Şanal, 2007). Bu tanım kapsamında eğitim örgütlerinin öncelikli amacı var olan bilgiyi işleyerek yeni hizmetler geliştirmek ve bireylerin kendilerini gösterebilecekleri ortamlar sunmak olmalıdır (Çelebi, 2013). Eğitim örgütleri, bulunduğu coğrafi konum, örgütün büyüklüğü, türü, çalışan sayısı gibi etmenlere bakmaksızın entelektüel sermayeyi nesnel bir şekilde ölçmeli ve değerlendirmelidir (Roos & Roos, 1997; akt. Çelik ve Perçin, 2000). Eğitim yöneticilerinin entelektüel sermayeyi üst düzeyde kullanmaları için bu kavramı ve kavrama ait alt boyutları iyi anlamaları gerekmektedir. Alanyazında entelektüel sermaye kavramının üç temel öğeden oluştuğu görülmektedir. Bu öğeler; ilişkisel sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermayedir (Arıkboğa, 2003).

2.1.1. İnsan Sermayesi

Eğitim örgütlerindeki en önemli unsurlardan biride insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarında oluşturulan bilgi birikiminin ve bu bilgi birikiminin kullanılması eğitim örgütünün potansiyelini de ortaya koymaktadır (Petty & Guthrie, 2000). Eğitim çalışanlarının sahip oldukları bilgi birikimleri, alanlarındaki uzmanlık düzeyleri ve yetenekleri eğitim-öğretim sürecindeki performanslarını etkileyecektir. Eğitim örgütlerinde, çalışanlar arasındaki ilişkileri, çalışanların gelişimlerini ve performanslarını örgüt açısından kaliteli seviyeye çıkarılması için insan kaynakları önem arz etmektedir (Karakuş, 2008). İnsan kaynakları entelektüel sermayenin insan sermayesi boyutunu oluşturmaktadır. Yani eğitim örgütlerindeki insan sermayesi, eğitim çalışanlarının oluşturduğu bilgi, yetenek ve tecrübe topluluğudur (Kurt, 2008). Saruhan ve Yıldız'a (2014) göre insan sermayesini; eğitim yöneticilerinin, eğitim çalışanlarının motivasyonlarını yükseltecek, bilgi birikimlerini arttıracak, yaratıcılıklarını ortaya koyabilecek ve çalışanların alınacak kararlara katılımını sağlayacak ortam ve uygulamaların yapması ve bu uygulamaların örgütün amaçlarına uygun olarak yapılması olarak tanımlamaktadır. Eğitim örgütlerinde insan sermayesi, örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda çalışan personelin bilgi, beceri, yetenek, motivasyon, deneyim ve özverisi olarak tanımlanabilir.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi insan sermayesi yeniliklerin, gelişimin ve başarının kaynağı olduğundan eğitim örgütlerindeki en önemli öğedir (Arıkboğa, 2003). Çünkü eğitim örgütleri hem ulusal hem de uluslararası alanda rekabet etmektedirler (Mayfield & Mayfield, 2004). Eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşabilmeleri ve diğer eğitim örgütleri ile rekabet edebilmeleri için eğitim yöneticileri ve öğretmenler, bilgi, yetenek, olumlu tutum ve davranışlar, beceri, yaratıcı ve yenilikçi düşüncülerini insan sermayesini geliştirmek için kullanmalıdır. Ayrıca eğitim çalışanlarının eğitim

örgütlerine bağlılıkları üst seviyede olmalı ve olumlu bir iklim oluşturmalarıdır (Zaim, 2005). Yapılacak bu tür uygulamalar sayesinde eğitim çalışanları sahip oldukları deneyimlerini, bilgi birikimlerini, uzmanlıklarını ve yeteneklerini örgüte değer katmak ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak için davranışa dönüştürecektir (Önce, 1999). Böylelikle eğitim örgütlerinde limiti olmayan bir gelişim ve yenilenme potansiyeli oluşabilecektir.

2.1.2. Yapısal sermaye

Eğitim çalışanları yeni nesil teknolojiler ve gelişmiş alt yapılar ile desteklenmezse var olan bilgilerini ve potansiyellerini ortaya çıkaramayacaklardır. Ayrıca geliştirilen alt yapıyla birlikte bu gelişmelerin iyi yönetilmesi ve buna yönelik yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Tam bu nokta da entelektüel sermayenin diğer bir alt boyutu olan yapısal sermaye devreye girmektedir. Yapısal sermaye, insan sermayesinin gelişimine olanak sağlayan (Chen & Wang, 2009) ve bu doğrultuda yöntemler ve süreçler geliştiren örgütsel bilgiler bütünü (Youndt, Subramaniam & Snell, 2004), sosyal sorumluluklar, entelektüel yapılar ve örgütteki bilgi teknolojilerini (Saruhan ve Yıldız, 2014) kapsayan paylaşılabılır, üretilebilir ve tekrar geliştirilebilir sermaye türü olarak açıklanmaktadır (Stewart, 1997; akt. Demir, 2018). Görmüş ve Erem (2014) ise yapısal sermayeyi, örgüt ile ilgili bütün paydaşların motivasyonunu arttıran, örgüte özgünlük katan, yaratıcı ve yenilikçi bir misyon oluşturulmasını sağlayan bir kavram olarak açıklamaktadır. Alagöz ve Özpeynirci'ye (2007) göre yapısal sermaye, eğitim örgütlerinin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak üzere planladıkları faaliyetleri gerçekleştirmek için kullandıkları teknolojiler, metotlar, teknikler ve süreçler şeklindedir. Başka bir tanıma göre yapısal sermaye, örgütün devamını, gelişimini sağlayan ve örgüt çalışanlarının bilgi birikimlerine ve yeteneklerine katkı sağlayacak entelektüel yapıların tamamıdır (Odabaşoğlu, 2016). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi yapısal sermaye diğer entelektüel sermaye boyutlarına göre daha kalıcıdır. Yapısal sermaye eğitim örgütlerindeki çalışanların gelişimini, birbirleri ile iletişimini ve uyumunu, deneyimlerini ve örgütün gelişimini kolaylaştıran örgütsel bir yapıdır. Her örgütün yapısal sermayesi kendine özgüdür ve bu yapının oluşturulmasında ve geliştirilmesinde o örgütün yöneticisi sorumludur

2.1.3. İlişkisel (Müşteri) Sermaye

Eğitim örgütleri açık sistemler oldukları için aynı zamanda sosyal örgütlerdir. Eğitim örgütlerinin, toplumla iç içe oldukları ve topluma hizmet ettiklerinden dolayı toplumun her kesimi ile ilişkisi bulunmaktadır. Bundan dolayı ilişkisel sermaye boyutu önemli bir boyuttur. İlişkisel sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermayenin birbirlerini etkilemesi ve uyum içinde olması sonucu ortaya çıkan bir unsurdur (Zaim, 2005). İlişkisel sermaye, eğitim örgütlerinin dış paydaşlarla ilişkileri ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerden doğan bilgileri ifade etmektedir (Chen & Wang, 2009; Saruhan ve Yıldız, 2014). Başka bir tanıma göre ilişkisel sermaye, tüm paydaşlarla oluşan ilişkileri (Bontis, 1998; akt. Tuncer, 2017), dış paydaşlardan gelen maddi ve manevi destekleri (Turgut, 2014) ve diğer örgütler karşısında rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynakları ifade eden önemli bir kavramdır (Görmüş ve Erem, 2014).

Eğitim örgütlerinin ilişkisel sermayesi öğrenci, veli, diğer eğitim örgütleri, STK'lar ve yerel yönetimler gibi unsurlar oluşturmaktadır. Eğitim örgütleri, paydaş çeşitliliğinin fazla olması ve sosyal örgütler olmasından dolayı çevresiyle üst düzeyde etkileşim içindedir (Çalık, 2003) ve etrafında meydana gelecek değişimlere ayak uydurmak ve toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek zorundadır.

Eğitim örgütleri toplumun ihtiyaçlarına öğrencilerin eğitimleri ile cevap vermektedirler. Bu eğitim sürecinde paydaşlarla olan ilişkiler hem başarıyı yakalamak hem de rekabet üstünlüğünü sağlamak için önem arz etmektedir. Bunun en önemli göstergesi, dış paydaşlar eğitim kurumu seçerken ilişkisel sermayeleri aracılığı ile seçerler. Yani eğitim örgütleri ilişkisel sermayeleri aracılığı ile değer kazanmakta ve ilgi görmektedir.

2.2. Entelektüel Sermaye Yönetimi

Günümüzdeki yaşanan değişimler kapsamında yönetim anlayışları da değişmeye başlamakta ve örgütler değişen dünya düzenine göre yeni yöntem ve stratejiler belirleyerek yeni örgüt politikaları geliştirmektedir. Bunlardan biride entelektüel sermaye yönetimidir. Eğitim örgütleri, istenilen hedeflere ve amaçlara ulaşabilmesi, değer gören örgüt haline gelebilmesi ve rekabet ortamında önde olabilmesi için entelektüel sermaye öğelerini iyi yönetmesi gerekmektedir (Demir, 2005; Sundac & Krmpotic, 2009).

etin, Akpolat ve Özdemir (2017) ise entelektüel sermaye yönetimini, misyon ve vizyonu değişen şartlara göre güncelleme, çalışanların motivasyonunu sağlama ve örgütsel bir disiplin oluşturma, ekip halinde hareket edebilme, değişimlere karşı öğrenen bir örgüt yapısı geliştirme ve bunları yönetme becerisi olarak tanımlamaktadır. Entelektüel sermaye yönetiminin en önemli kavramı bilginin yönetilmesidir. Bilginin sürekli edinilmesi ve yeni bilgiler üretilmesi ile örgüt kendini sürekli geliştirecek ve rekabet avantajı elde edecektir. Eğitim örgütleri entelektüel sermaye yönetim stratejilerine göre öğrenmeyi öğrenirlerse (Kelly, 2004), öğretmenler, veliler ve diğer tüm paydaşlar kendini geliştirir, değiştirir ve kendince uzmanlaşarak öğrencilere olumlu katkılar sağlayacak ve böylece örgüt hedeflerine daha kolay ulaşabilecektir (Basile, 2010). Entelektüel sermayenin verimli ve aktif bir şekilde yönetilebilmesi için eğitim yöneticisi klasik-geleneksel yönetici olmaktan çıkmalı ve liderlik vasfını yüklenerek yeni yönetim anlayışları benimsemelidir. Eğitim yöneticisi etkili bir sermaye yönetimi için örgüt kültürüne ve yapısına uygun bir sermaye yönetim süreci belirlemelidir. Brooking entelektüel sermaye yönetim sürecini şöyle sıralamıştır (Brooking, 1988; akt. Görmüş ve Erem, 2014); “entelektüel sermayeyi tanımlama”, “entelektüel sermaye yönetimine ilişkin etkili politikalar geliştirme”, “entelektüel sermayenin denetimi”, “entelektüel sermayeye ilişkin veri tabanına yönelik bilgi toplama ve depolama”, “entelektüel sermayeyi koruma”, “entelektüel sermayeyi geliştirme ve yenileme”, “geribildirim”.

Belirlenen entelektüel sermaye yönetim süreci ile sistemli bir şekilde gelişme sağlanabilir ve kontrol edilebilir. Eğitim yöneticileri bu doğrultuda politikalar ve stratejiler geliştirmelidir. Entelektüel sermaye ve sermaye yönetimi, eğitim örgütleri için yüksek derecede önem arz etmektedir. Çünkü eğitim örgütlerinin başarısını, örgütün yapısı, kişilerin bilgi birikimleri, kişiler arasındaki ilişki, kişilerin deneyimleri ve kendilerini geliştirme istekleri, kişilerin gelişimlerinin desteklenmesi, yeniliklere uyum sağlanması, var olan bilginin davranışa dönüştürülmesi, veliler ve diğer dış paydaşlarla kurulan ilişkiler gibi birçok unsura bağlıdır. Bu unsurların iyi yönetilmesi ve sıkı bir ilişki içinde olması, yöneticilerin entelektüel sermayeyi yönetim becerileri ile doğrudan ilişkilidir.

Yapılan literatür taramasında entelektüel sermaye kavramına yönelik çalışmaların genelde işletme alanında yapıldığı, eğitim alanında ise çok az araştırma konusu olarak ele alındığı görölmektedir (Karacan, 2004). Eğitim alanında yapılan ulusal düzeydeki araştırmalar; eğitim örgütlerinde entelektüel sermayenin yönetimi (Karakuş, 2008), ortaöğretim öğretmenlerinin örgüt içi

bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve entelektüel sermaye düzeyleri arasındaki ilişki (Güngör ve Celep, 2016), entelektüel sermayenin rekabet avantajı elde etmeye etkisi: Erbil'deki özel üniversiteler üzerine bir çalışma (Ali, 2017), okulların entelektüel sermayeleri ile örgütsel imajları arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Başar, Şahin ve Akan, 2014), entelektüel sermaye ve okul performansı: özel okullarda bir araştırma (Altan, 2014), ilkokullarda entelektüel sermayenin ölçülmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi (Çobanoğlu, 2013), ilkokullarda entelektüel sermayenin ölçülmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi (Karakuş ve Çobanoğlu, 2013), okullarda entelektüel sermaye kullanımı ile okul yöneticilerinin yenilik yönetimi arasındaki ilişki (Çetin, Akpolat ve Özdemir, 2017), ortaöğretim kurumlarında öğretmen algılarına göre entelektüel sermaye ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi (Sezgin, 2018), okullarda entelektüel sermaye, inovasyon ve etkililik ilişkisi (Sarıçan, 2018), entelektüel sermaye birikiminde insan kaynakları yönetimi politikaları: Süleyman Demirel üniversitesi örneği (Acar, 2018), Anadolu lisesi öğretmenlerinin entelektüel sermaye algısı ve akademik iyimserliği ile okulun akademik başarısı arasındaki ilişki (Demir, 2019).

Yapılan literatür taramasında görüldüğü üzere entelektüel sermaye ile ilgili eğitim alanında çok az araştırma olduğu bu araştırmalarında çoğunun nicel araştırmalar olduğu ve farklı okul türlerinde görev yapan okul yöneticilerini kapsayan bir nitel çalışma olmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın alana yararlı olacağı öngörülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın amacı, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye ve yönetimi ile ilgili görüşlerinin incelenmesidir. Bu hedef kapsamında araştırmada aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin, eğitim-öğretimde yer alan entelektüel sermaye ve unsurları (yapısal/örgütsel sermaye, insan sermayesi, ilişkisel sermaye) hakkındaki görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumda izlenen okula ait eğitim politikaların, okulun entelektüel sermaye birikimine etkileri hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin, belirlenmiş olan üst politikaların (devlet politikaları) okul entelektüel sermaye yönetimine etkileri hakkındaki görüşleri nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye birikiminin daha iyi olması hakkında önerileri nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye yönetiminin daha iyi olması hakkında önerileri nelerdir?

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde yaşanan olaylar ve sürekli gelişen teknolojiler karşısında okullar ve çalışanlar, hedeflerine ulaşabilmeleri ve istenilen performansı sergileyebilmeleri için yaşanan sürece ve değişen teknolojilere uyum sağlamak ve kendilerini geliştirmek zorunda kalmaktadır. Çünkü çevresinde ve dünyada yaşanan olayları ve gelişmeleri takip etmeyen ya da edemeyen okullar ve çalışanları diğer eğitim örgütleri ile rekabet edemeyecek ve belirlediği hedeflere ulaşamayacaktır. Değişen dünya düzeni ve gelişen teknolojiler karşısında okul yöneticileri, okulun alt yapısını geliştirebilmesi, okul

çalışanlarının gelişiminin sağlanabilmesi, iç ve dış paydaşlarla iletişimin kuvvetli olabilmesi, okuldaki bilgi birikiminin artırılabilmesi, yenilikçi ve öğrenen bir okul olabilmesi, diğer okullarla rekabet edebilmesi, hedeflere ulaşabilmesi, ulusal ya da uluslararası öncü ve talep gören okul olabilmesi için entelektüel sermaye unsurlarına hâkim olması ve entelektüel sermaye unsurlarını iyi yönetmesi gerekmektedir.

Yapılan literatür taramasında entelektüel sermaye ve yönetimi ile ilgili birçok çalışma yapıldığı görülmüş fakat bu çalışmaların daha çok işletme alanında olduğu, eğitim alanında ise bu çalışmaların az sayıda yapıldığı görülmektedir. Eğitim alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde entelektüel sermaye ve yönetimi kavramı ile ilgili farklı okul türlerinde görev yapan yöneticileri kapsayan nitel çalışmaya rastlanmamaktadır. Bundan dolayı yapılan çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5. YÖNTEM

Bu kısımda; araştırma deseni, çalışmaya katılan katılımcılar, verileri elde ederken kullanılan araçlar, çalışma verilerinin elde edilmesi ve verilerin çözümlenmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Deseni

Araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı resmi okullarda (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye ve yönetimi ile ilgili görüşleri belirlenerek var olan durumu olduğu gibi belirlemek hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanmasında nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Nitel yöntem, duygu, düşünce, algı ve durumların tabii ortamlarında bütüncül ve realist bir şekilde belirlenmesini sağlamak ve bu doğrultuda verileri görüşme ya da gözlem gibi yöntemlerle toplamamıza imkân vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan “olgu bilim deseni” kullanılmıştır. Olgu bilim deseni, çevremizde tespit ettiğimiz lakin ayrıntılı ya da derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgu bilim çalışmaları kapsamında veriler toplanırken kullanılan temel bilgi elde etme aracı görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

5.2. Çalışma Grubu

Araştırma kapsamında oluşturulan çalışma grubunda, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Erzincan ili merkez ilçesinde MEB’e bağlı okullarda çalışan 10 okul yöneticisi bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden “maksimum çeşitlilik örnekleme” kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Maksimum çeşitlilik örnekleme kapsamında araştırmaya katılanların, farklı demografik özelliklere sahip olmaları hususuna özen gösterilmiştir (McMillan & Schumacher, 2006). Araştırmaya katılanların belirlenmesi esnasında; farklı kademelerdeki okullarda çalışıyor olmalarına, farklı sosyoekonomik bölgelerde bulunan okullarda çalışıyor olmalarına, yöneticilik sürelerine, eğitim durumlarına, çalışan ve öğrenci sayılarına bakılarak bu etmenlerin farklı olmalarına dikkat edilmiştir. Böylelikle, araştırma sürecinde elde edilecek verilerin incelenmesi sonucunda elde edilecek bulgular ve sonuçlar zengin olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Katılımcılara ait özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Katılımcı Kodu	Mezun Olunan Fakülte	Eğitim Durumu	Görev Yaptığı Okul Türü	Mesleki Kıdem Yılı
Y1	Fen-Edebiyat Fakültesi	Lisans	İlkokul	20 yıl ve üstü
Y2	Eğitim Fakültesi	Lisans	Ortaokul	11-15 yıl
Y3	Eğitim Fakültesi	Lisans	Ortaokul	20 yıl ve üstü
Y4	Fen-Edebiyat Fakültesi	Tezsiz Y.L.	Anaokulu	6-10 yıl
Y5	Eğitim Fakültesi	Tezli Y.L.	Lise	0-5 yıl
Y6	Eğitim Fakültesi	Lisans	Ortaokul	0-5 yıl
Y7	Eğitim Fakültesi	Tezli Y.L.	Lise	11-15 yıl
Y8	Eğitim Fakültesi	Lisans	Anaokulu	0-5 yıl
Y9	Eğitim Fakültesi	Tezli Y.L.	İlkokul	6-10 yıl
Y10	Fen-Edebiyat Fakültesi	Tezsiz Y.L.	Lise	6-10 yıl

Tablo 1 incelendiğinde okul yöneticilerinin, eğitim (7) ve fen-edebiyat (3) fakültesi mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Öğrenim durumu olarak bakıldığında okul yöneticilerinin, 5'inin lisans, 3'ünün tezli yüksek lisans ve 2'sinin tezsiz yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Okul türü bakımından incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, 3'ünün lisede, 3'ünün ortaokulda, 2'sinin ilkokulda ve 2'sinin anaokulunda görev yapan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Mesleki kıdem yılı bazında incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, 3'ünün 0-5 yıl arasında, 3'ünün 6-10 yıl arasında, 2'sinin 11-15 yıl arasında, 2'sinin 15 yıl ve üstü görev sürelerinin olduğu görülmektedir.

5.3. Veri Toplama Aracı

Çalışma kapsamında araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile elde edilmiştir. Yapılan görüşme sürecinde; değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için esnek bir yapıya sahip olması, görüşme sürecinde anlık geribildirim sağlaması, verilen cevaplarda özneliğin korunması, yanlış anlamaların önlenmesi gibi özelliklerinden (Yılmaz, 2011) dolayı "Yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği" tercih edilerek kullanılmıştır. Geliştirilen görüşme formu, alan uzmanları tarafından incelenmiştir. İnceleme sonucundaki geribildirimlerde, bazı açık uçlu soruların daha anlaşılır, açık ve net ifadeler olması gerektiği söylenmiştir. Yapılan dönütler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak formun son hali elde edilmiştir. Araştırmacılar tarafından geliştirilen görüşme formu 8 adet sorudan oluşmaktadır. Görüşme formunda, okul yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 3 soru bulunmaktadır (mezun olduğu fakülte, eğitim durumu, yöneticilikteki yılı). Ayrıca görüşme

formunda okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye ve yönetimi ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik 5 soru bulunmaktadır.

5.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılacak olan nitel verilerin toplanmasında, uzman görüşlerinden sonra son halini alan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu kullanılarak, çeşitli kademelerde çalışan 10 okul yöneticisi ile görüşülmüştür. Yaşanan pandemi süreci sebebiyle ve katılımcıların da isteği üzerine katılımcı görüşleri, yazılı olarak, çevrimiçi form ya da çevrimiçi toplantı programı (Zoom, Google Meet vb.) kullanılarak alınmıştır. Görüşme formunun doldurulması sürecinde anlaşılmayan noktaların araştırmacıya sorulması konusunda katılımcılara gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin soruları yönlendirme olmaksızın cevaplamaları sağlanmıştır. Araştırmacılar veri toplama sürecinde, toplanan verilerin tekrar etmeye başlaması (verilerin tatmin düzeyine ulaşması) sonucunda veri toplama sürecine son verme kararı vermişlerdir.

5.5. Verilerin Analizi

Olgu bilim çalışmalarında veri çözümlemesi, yaşantıları ve manaları ortaya çıkarmayı amaç edinmektedir. Bu amaç kapsamında yapılan içerik analizinde olguyu tanımlayabilecek ve bilginin kavramsallaştırılmasını sağlayacak temaların çıkarılması çabası vardır. Elde edilen sonuçlar takdim edilirken katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Görüşme formu ile katılımcıların görüşleri elde edildikten sonra katılımcıların verdikleri cevaplar toparlanmış ve çalışmaya yansıtılmıştır. Verilerin çözümlemesi yapılırken okul yöneticilerinin görüşlerinde değişiklik yapılmadan görüşler araştırmaya yansıtılmıştır. Görüşme sürecinde elde edilen veriler, dört aşamadan oluşan içerik analizi ile çözümlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Verilerin çözümlenmesi sırasında ilk olarak elde edilen tüm veriler detaylı olarak okunmuş ve aynı tabirler kodlanmıştır. Elde edilen kodları simgeleyen kategoriler, kategorileri temsil eden temalar bulunmuştur. Elde edilen kodlar, kategoriler ve temalar organize edilerek bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Çalışmada katılımcıların vermiş oldukları cevaplar; Y1, Y2, Y3... şeklinde kodlanmıştır. Bulgular kısmında gerekli görülen yerlerde görüşme metinlerinden doğrudan alıntılama yapılmış ve yapılan alıntılar katılımcılara verilen kodlar ile gösterilmiştir.

6. BULGULAR ve YORUMLAR

Bu kısımda Entelektüel Sermaye ve Yönetimi'ne ilişkin devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinin genel görüşleri tablolaştırılmış ve katılımcıların görüşlerinden alıntılar yapılarak yorumlanmıştır.

Okul yöneticilerinin, eğitim-öğretimde yer alan entelektüel sermaye ve unsurları hakkındaki görüşleri sorularak entelektüel sermaye ve unsurları ile ilgili bilgilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Temin edilen bilgilere ait tema, kod ve alt kodlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin, eğitim-öğretimde yer alan entelektüel sermaye ve unsurları hakkındaki görüşleri

Tema	Kod	Alt Kodlar	N
Entelektüel Sermaye	İç ve Dış Paydaşlar ile iletişim kurma		10
	Hedeflere ve amaçlara ulaşma		10
	Diğer eğitim kurumları ile rekabet edebilme gücü		8
	Maddi olmayan kaynaklar bütünü		6
	Stratejik planlarda önemli yer tutması		6
Yapısal Sermaye	Güçlü ve ulaşılabilir kurumsal vizyon ve misyonun olması		10
	Bilgi akışını sağlayan güçlü ve sürekli gelişen yapılar	Donanımsal yapılar	10
		Yazılımsal yapılar	10
	Kurumsal Faaliyetler	Yürütülen proje çalışmaları	7
		Okul içinde yürütülen sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinlikler	3
İnsan Sermayesi	Çalışanların bilgi gücünün geliştirilmesi	Hizmet içi eğitimlerin verilmesi	10
		İş başı eğitimlerin verilmesi	7
		Alanında uzman kişilerin yetiştirilmesi	7
	Kurumsal verimliliği artırılması	Çalışanların mesleki deneyim kazanması	6
	Çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması	6	
İlişkisel Sermaye	İç paydaşlar	Öğretmenler arası ilişkini düzeyi	10
		Yönetici-öğretmen arasındaki ilişki düzeyi	10

	Öğretmen-öğrenci arasındaki ilişki	7
	Veli-okul arasındaki ilişki düzeyi	10
Dış paydaşlar	Okul-diğer kurumlar arasındaki ilişki düzeyi	10

Tablo 2’de de görüldüğü gibi entelektüel sermaye kavramını, okul yöneticilerinin tamamı iç ve dış paydaşlar ile iletişim kurma ve hedeflere ve amaçlara ulaşma şeklinde, 8’inin diğer eğitim kurumları ile rekabet edebilme gücü şeklinde, 6’sının maddi olmayan kaynaklar bütünü olduğu şeklinde ve 6’sının stratejik planlarda önemli bir yer tutan etken şeklinde betimledikleri görülmektedir. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinden bazılarının görüşleri aşağıdaki gibidir:

Y3. “Bir örgüte değer katan, örgütün ilerdeki hedeflerine ulaşmasını sağlayan, temelini bilginin oluşturduğu, okulun maddi olmayan varlıklarının bütünüdür diyebiliriz.”

Y6. “... stratejik planlar hazırlanırken bu veriler irdelenmeli, okulun mevcut şartları ve gelecek planları bunun üzerine şekillenmelidir.”

Y10. “Okulları birbirinden farklı kılan ve okullara değer katan özellikler arasında öğretmen, öğrenci, yönetici ve veli arasındaki iletişim yer alır.”

Tablo 2’de de görüldüğü gibi yapısal sermaye kavramını, okul yöneticilerinin tamamı güçlü ve ulaşılabilir kurumsal vizyon ve misyonun olması, bilgi akışını sağlayan güçlü ve sürekli gelişen donanımsal ve yazılımsal yapılar olması şeklinde, 7’sinin kurumsal faaliyetler kapsamında yürütülen proje çalışmaları şeklinde ve 3’ünün kurumsal faaliyetler kapsamında yürütülen okul içindeki sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinlikler şeklinde betimledikleri görülmektedir. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinden bazılarının görüşleri aşağıdaki gibidir:

Y2. “... hedeflerini gerçekleştirebileceği teknolojik alt yapı ile belirlenen çalışma sistemi ve yöntemleri ...”

Y7. “Çalışanları ve dış paydaşları etkileyecek ve motive edecek güçlü bir vizyon ve misyona sahip olmak.”

Y8. “Kurumların daha kalıcı işler yapabilmeleri ve daha sistematik olmaları adına bünyelerinde yürüttükleri projeler...”

Tablo 2’de de görüldüğü gibi insan sermayesi kavramını, okul yöneticilerinin tamamı çalışanların bilgi gücünün geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlerin verilmesi şeklinde, 7’sinin çalışanların bilgi gücünün geliştirilmesi için iş başı eğitimlerin verilmesi şeklinde, 7’sinin kurumsal verimliliği artırılması için alanında uzman kişilerin yetiştirilmesi şeklinde, 6’sının kurumsal verimliliği artırılması için çalışanların mesleki deneyim kazanması şeklinde ve 6’sının kurumsal verimliliği artırılması için çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması şeklinde betimledikleri görülmektedir. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinden bazılarının görüşleri aşağıdaki gibidir:

Y3. “Okulların geleceğini belirleyen ve örgüt yapısındaki beşeri motivasyon insan gücüyle ortaya çıkar.”

Y5. “Öğretmenlerin iş başındaki eğitim süreleri uzatılmalı ve ayrıca hizmet içi eğitimler verilmelidir.”

Y9. “Öğretmenlerimizin 21. Yüzyıla hazır olması için mesleki gelişimine önem veriyoruz.”

Tablo 2’de de görüldüğü gibi ilişki sermayesi kavramını, okul yöneticilerinin tamamı öğretmenler arasındaki, yönetici-öğretmen arasındaki, veli-okul arasındaki ve okul-diğer kurumlar arasındaki ilişki düzeyi şeklinde, 7’sinin öğretmen-öğrenci arasındaki ilişki düzeyi şeklinde betimledikleri görülmektedir. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinden bazılarının görüşleri aşağıdaki gibidir:

Y1. “Okullar, öğrencilerle, velilerle, dış paydaş dediğimiz kişi ve kuruluşlarla ilişkilerini güçlendirmeli...”

Y4. “... sürekli kendimizi çağın gerekleri konusunda eğitmeli ve öğretmen, öğrenci, veli ve diğer ilişkili olduğumuz kurumlar ile güçlü bir iletişim kurmalıyız.”

Y10. “... ailesiyle geçirmekte ve öğrencinin eğitime bakış açısını belirlemektedir.”

Okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumda izlenen okula ait eğitim politikaların, okulun entelektüel sermaye birikimine etkileri hakkındaki görüşlerine ait bilgilerin tema, kod ve alt kodları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumda izlenen okula ait eğitim politikaların, okulun entelektüel sermaye birikimine etkileri hakkındaki görüşleri

Tema	Kod	Alt Kodlar	N
Entelektüel sermaye birikimi	İç ve dış paydaşlarla iletişim	Okul içi iletişimin güçlü olması	10
		Veli ve diğer kurumlar ile iletişimin güçlü olması	10
		Güven ortamı ve aidiyet duygusunun oluşturulması	5
		Tüm paydaşların faaliyetlere dahil edilmesi	2
	Okul başarısı ve kurumsal kimlik	Okul başarısını arttıracak kararlara tüm paydaşların katılımının sağlanması	5
		Sorumlulukların tüm paydaşlara dağıtılması	5
	Sürekli gelişen çalışan	Öğretmenlerin proje çalışmalarının desteklenmesi	10
		Öğretmenlerin hizmet içi eğitim almalarının desteklenmesi	10

Tablo 3’de de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin tamamı entelektüel sermaye birikimini, katıldığı projelerle ve hizmet içi eğitimlerle sürekli kendisini geliştiren çalışanların olması ve bu çalışanların desteklenmesinin etkilediği şekilde ifade etmişlerdir. Aynı zamanda tüm paydaşlarla kurulan iletişimin güçlü olmasının da entelektüel sermaye birikimini etkilediği ifade edilmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, 5’inin güven ortamı ve aidiyet duygusunun oluşturulmasının, 2’sinin gerçekleştirilen faaliyetlere tüm paydaşların dahil edilmesinin, 5’inin okul başarısını arttıracak kararlara tüm paydaşların katılımının sağlanmasının ve 5’inin sorumlulukların tüm paydaşlara dağıtılmasının entelektüel sermaye birikimine etki edeceğini ifade etmektedir. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinden bazılarının görüşleri aşağıdaki gibidir:

Y2. “... hedeflere giden yolda birlikte karar alma ve mevcut durumu tüm paydaşları da dahil ederek kurumdaki başarıyı en üst seviyelere taşıma... sorumluluk paydaşlara da dağıtılmaktadır.”

Y4. “Okulumuzun eğitim politikası ile öğretmenlerimizin kendini güncellemesi ve farklı yöntem teknikleri kullanması, okulumuzu tercih edilen okul olarak ön sıraya taşımıştır.”

Y5. “Aynı zamanda paydaşlarımızla da eğitim faaliyetlerinde aktif görev almaları için güçlü bir iletişim kurulmaktadır.”

Y7. “Karşılıklı güven ortamının kurulması, yönetici, öğretmen, öğrenci, veli vb. arasında sosyal ilişki ağının kurulmasını, geliştirilmesini, okul personeli ile öğrenci ve velilerin bir araya gelebilecekleri sağlıklı iletişim ortamları kurulmasını sağlar.”

Y10. “Okulda izlenen eğitim politikaları ile öğretmenlerin, öğrencilerin, çalışanların ve velilerin aidiyet duygusu üst düzeydedir. Okulun İç ve dış paydaşlarla iletişimi kuvvetlidir.”

Okul yöneticilerinin, belirlenmiş olan üst politikaların (devlet politikaları) okulun entelektüel sermaye yönetimine etkileri hakkındaki görüşlerine ait bilgilerin tema, kod ve alt kodları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin, belirlenmiş olan üst politikaların okulun entelektüel sermaye yönetimine etkileri hakkındaki görüşleri

Tema	Kod	Alt Kodlar	N
Entelektüel sermaye yönetimi	Hizmet içi eğitime yönelik üst politikalar	Merkezi kurslar ve seminerler aracılığı ile mesleki gelişimin sağlanması	7
		Merkezi projeler aracılığı ile mesleki gelişimin sağlanması	2
		Tüm ülkede öğrencilerin gelişime katkı sağlayacak etkinliklerin yürütülmesi	2

Yapısal destek verilmesine yönelik eğitim politikalar	Teknolojik ve donanımsal desteklerin sürekli sağlanması	6
	Tüm kurumların rekabet kapasitesine katkısı	2
Genel eğitim politikaları	Okulun özeldeki hareket kabiliyetini belirlemesi (kısıtlaması)	3
	Okulun inisiyatif alabilme özelliğini etkilemesi	2

Tablo 4 incelendiğinde ülke genelinde yürütülen eğitim politikaları, okul bazında gerçekleştirilen entelektüel sermaye yönetimini doğrudan ya da dolaylı etkilediği görülmektedir. Bu etkileri okul yöneticilerinin, 7'sinin merkezi kurslar ve seminerler aracılığı ile mesleki gelişimi sağladığı, 2'sinin yürütülen merkezi projeler aracılığı ile mesleki gelişimi sağladığı, 2' sinin ülkede öğrencilerin gelişime katkı sağlayacak etkinliklerin yürütüldüğü, 6'sının tüm okullara teknolojik ve donanımsal desteklerin sürekli sağlandığı ve 2'sinin yürütülen eğitim politikaları ile okulların aynı şartlarda rekabet edebildiğini ifade etmişlerdir. Olumlu katkılarının yanında yürütülen eğitim politikalarının olumsuzluklarına da değinen okul yöneticilerinin, 3'ünün okulun özeldeki hareket kabiliyetini belirlediği (kısıtladığı) ve 2'sinin okulun inisiyatif alabilme özelliğini etkilediği şeklinde ifade etmişlerdir. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinden bazılarının görüşleri aşağıdaki gibidir:

Y1. "Üst politikaların her zaman bağlayıcılığı vardır. Ülke geneline şamil bu politikalar, bazen özelde okulun yönetiminde yeterli gelmeyebiliyor."

Y2. "Üst politikalar neticesinde belirlenen hedefler ve sağlanan destekler sayesinde tüm kurumlarda birlikte hareket edebilme, rekabet edebilme imkanı sağlanmaktadır."

Y5. "Verilen teknolojik ve donanımsal sermaye kapsamında yapısal sermaye de dünya standartlarında yere gelinmiştir."

Y6. "Son zamanda öğrencilerin kişisel gelişimlerini ve buna bağlı olarak da sadece akademik başarısını değil de sosyal ve mesleki yönden gelişimini hedefleyen bir eğitim politikası görmekteyiz."

Y9. "Devletimizin Eğitim politikaları öğretmenlerin mesleki gelişimine destek olmaktadır. Öğretmenlerimizin kendini geliştirmesi öğrencilerimizin bilimsel ve teknolojik gelişimine katkı sağlamaktadır."

Okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye birikiminin daha iyi olması yönünde verdikleri önerilere ait bilgilerin tema, kod ve alt kodları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye birikiminin daha iyi olması hakkındaki önerileri

Tema	Kod	Alt Kodlar	N
		Okul yöneticilerine sürekli eğitimler verilmesi	5

		Uzman yöneticilerinin atanması	3
Okul yöneticilerinin yetenekleri		Okul kültürünün oluşturulması	3
		Olumlu okul ikliminin oluşturulması	2
Entelektüel sermaye birikimi	Uygulanan eğitim politikaları	Öğretmen eğitimlerinin sürekli desteklenmesi ve bu yönde adımlar atılması	7
		Öğrenci hazırbulunuşluklarının artırılması	2
Dış paydaşlar ile ilgili eğitim politikaları		Tüm dış paydaşlar ile iletişimin güçlendirilmesi	5
		Velilere yönelik eğitimlerin verilmesi	2

Tablo 5 incelendiğinde okullardaki entelektüel sermaye birikiminin daha iyi olabilmesi için ifade edilen önerilerin, okul yöneticilerinin yetenekleri, uygulanan eğitim politikalarını ve dış paydaşlar ile ilgili izlenen eğitim politikaları kodlarından oluştuğu görülmektedir. Okul entelektüel sermaye birikiminin artması için araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, 5'inin okul yöneticilerine sürekli eğitimler verilmesi, 3'ünün uzman yöneticilerinin atanması, 3'ünün okul kültürünün oluşturulması ve 2'sinin olumlu okul ikliminin oluşturulması şeklinde ifade ettikleri görülmektedir. Ayrıca entelektüel sermaye birikiminin artması için okul yöneticilerinin, 7'sinin öğretmen eğitimlerinin sürekli desteklenmesi ve bu yönde adımlar atılması, 2'sinin öğrenci hazırbulunuşluklarının artırılması, 5'inin tüm dış paydaşlar ile iletişimin güçlendirilmesi ve 2'sinin velilere yönelik eğitimlerin verilmesi şeklinde ifade ettikleri görülmektedir.

Y2. "... öğrencinin hazırbulunuşluklarının artırılması, öğretmenlerin genel yeteneklerinin geliştirilmesi yönünde sürekli desteklenmesi okulun başarısı için önemlidir."

Y7. "... öğretmen yetiştirme politikalarının iyileştirilmesi ve özellikle öğretmenlerin işbaşında yetiştirilme sürelerinin artırılması gerekir. Okul yönetiminin yapısal sermayesini güçlendirecek paydaşlarının görüşlerini de dikkate alınacağı eğitim politikaları geliştirilmeli."

Y8. "Okullarda kurum kültürünün oluşması ve olumlu bir hava oluşturularak paydaşların birbirlerini destekleyen iyi bir iletişim kurmaları sağlanmalıdır."

Y10. "Öğretmenlerin işbaşında yetiştirilmesi ile ilgili okul yöneticilerine eğitimler verilmeli ve bu kapsamda öğretmenler desteklenmelidir. İç ve dış paydaşlarla iletişim kuvvetlendirilmeli ve yönetim süreci basamaklarına entegre edilmelidir."

Okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye yönetiminin daha iyi olması yönünde verdikleri önerilere ait bilgilerin tema, kodları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye yönetiminin daha iyi olması hakkındaki önerileri

Tema	Kodlar	N
Entelektüel sermaye yönetimi	Çalışana yönelik politikaları geliştirilmesi	7
	Çağdaş yönetim anlayışının benimsenmesi	5
	Tüm paydaşların kararlara katılımı	4
	Okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi	3
	Yeniliklerin takip edilmesi ve okula kazandırılması	3
	Alt sermaye unsurlarına yatırım yapılması	3
	Güçlü stratejik planların hazırlanması	2
Paydaşlara sorumlulukların dağıtılması	1	

Tablo 6’da da görüldüğü gibi entelektüel sermaye yönetiminin daha başarılı olabilmesi için okul yöneticilerinin önerileri verilmiştir. Okul yöneticilerinin 7’sinin eğitim çalışanlarına yönelik uygulanan mevcut atama, mesleki gelişim gibi politikalarının bazılarının değiştirilmesi ya da geliştirilmesi şeklinde, 5’inin eski klasik yönetici ve yönetim anlayışından uzaklaşarak çağdaş liderlik ve modern yönetim anlayışlarının benimsenme şeklinde önerilerde bulunmaktadır. Okul yöneticilerinden 4’ü, tüm paydaşların okul bünyesinde eğitim ile ilgili alınan tüm kararlara katılmalarının, 3’ü okul kültürünün oluşturulması ya da var olan kültürün geliştirilmesi ile olumlu bir hava oluşturmanın, 3’ü güncel yeniliklerin ve teknolojik gelişmelerin takip edilerek okula kazandırılmasının entelektüel sermaye yönetimine katkı sağlayıcıını ifade etmektedirler. Ayrıca entelektüel sermaye yönetiminin gelişmesi için okul yöneticilerinin, 3’ünün entelektüel sermaye (insan, yapısal ve ilişkisel) unsurlarına yatırım yapılması ve geliştirilmesi, 2’sinin okulu geliştirecek güçlü stratejik planlarının geliştirilmesi ve bu yönde faaliyetlerin uygulanması şeklinde ifade etmektedirler.

Y1. “... personel politikasında, günümüzde uygulanan proje okulları sistemi genel bir uygulama haline getirilebilir. Velilerin ve diğer paydaşların karar alma mekanizmaları içerisinde daha fazla yer almaları, okul kültürünün oluşmasına katkı sağlayacaktır.”

Y4. “Sürekli kendini güncelleyen, yenileyen çağın değişimlerine ayak uyduran bir kültürel değişime açık olmalıyız.”

Y5. “Öncelikle iyi bir stratejik plan hazırlanmalı, bu plan kapsamında GZFT belirlenmeli. En önemli kaynaklardan biri olan insan sermayesi için yatırımlar yapılmalı.”

Y6. “... öğretmen ve idarecilerin gözlem ve talepleri daha çok dikkate alınmalı ve özellikle ilişkisel sermaye unsurunu destekleyecek paydaşlarla işbirliğine yönelik girişim ve çalışmalar desteklenmeli diye düşünüyorum.”

7. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Son yıllarda yaşanan olaylar ve sürekli gelişen teknolojiler karşısında okullar ve eğitim çalışanları, hedeflerine ulaşabilmeleri, istenilen performansı sergileyebilmeleri, yenilikçi ve öğrenen okul olabilmeleri, diğer eğitim kurumları ile rekabet edebilmeleri, bilgi birikimlerini arttırabilmeleri, ulusal ve uluslararası öncü okul olabilmeleri için yaşanan sürece ve değişen teknolojilere uyum sağlamak ve kendilerini geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü çevresinde ve dünyada yaşanan olayları ve gelişmeleri takip etmeyen ya da edemeyen okullar ve çalışanları diğer eğitim örgütleri ile rekabet edemeyecek ve belirlediği hedeflere ulaşamayacaktır. Bundan dolayı okul yöneticileri, okulun alt yapısını geliştirebilmesi, entelektüel sermaye unsurlarına hakim olması ve entelektüel sermaye unsurlarını iyi yönetmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye ve yönetimi ile ilgili görüşleri incelenmiştir.

Araştırma sonucunda entelektüel sermaye kavramını okul yöneticileri, iç ve dış paydaşlar ile iletişim kurma, hedeflere ve amaçlara ulaşma, diğer eğitim kurumları ile rekabet edebilme gücü, maddi olmayan kaynaklar bütünü olduğu ve stratejik planlarda önemli bir yer tutan etken şeklinde tanımladıklarını söyleyebiliriz. Yapısal sermaye kavramını okul yöneticileri, okulun güçlü ve ulaşılabilir vizyon ve misyona sahip olması, bilgi akışını sağlayan güçlü ve sürekli gelişen donanımsal ve yazılımsal yapıların olması, yürütülen proje çalışmalarının olması, yürütülen sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinliklerin olması olarak tanımladıklarını söyleyebiliriz. İnsan sermayesi kavramını okul yöneticileri, çalışanların bilgi gücünün geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlerin verilmesi, çalışanların bilgi gücünün geliştirilmesi için iş başı eğitimlerin verilmesi, alanında uzman kişilerin yetiştirilmesi, çalışanların mesleki deneyim kazanması ve motivasyon düzeylerinin arttırılması olarak tanımladıklarını söyleyebiliriz. İlişkisel sermayesi kavramını okul yöneticileri, öğretmenler arasındaki, yönetici-öğretmen arasındaki, öğretmen-öğrenci arasındaki, veli-okul arasındaki ve okul-diğer kurumlar arasındaki ilişki düzeyi olarak tanımladıklarını söyleyebiliriz. Literatür incelemesinde de entelektüel sermaye ve unsurlarının, araştırma sonuçlarında ortaya çıkan tanımlamalarla örtüştüğü görülmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan ve farklı türdeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye unsurları hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Eğitim sürecini ve eğitim unsurlarının iyi yönetilmesi entelektüel sermaye birikimine olumlu etkilemektedir (Aytaç, 2014). Okullarda güven ve aidiyete dayalı bir öğrenme kültürü oluşturulması ile okul içindeki bilgi alışverişi ve çalışanlar arası işbirliği artmaktadır (Kelly, 2004; Karakuş, 2008). Ayrıca okul içinde gerçekleştirilecek olan takım çalışmaları ile çalışanlar arası iletişim, örgütsel öğrenme (Karakuş ve Çobanoğlu, 2013) ve olumlu okul iklimi oluşturma çabaları okulun entelektüel sermayesine olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Güngör ve Celep, 2016). Araştırmadan elde edilen sonuca göre, projelerle ve hizmet içi eğitimlerle sürekli kendisini geliştiren çalışanların desteklenmesi, tüm paydaşlarla güçlü iletişim bağının kurulması, okulda güven ortamı ve aidiyet duygusunun oluşturulması, faaliyetlere tüm paydaşların katılımının sağlanması, sorumlulukların tüm paydaşlara dağıtılması ve alınan kararlara tüm paydaşların katılımının sağlanması şeklindeki izlenen eğitim politikalarının entelektüel sermaye birikimini olumlu etkilediğini söyleyebiliriz. Ayrıca araştırmaya sonucuna göre okullarda ki eğitim politikalarının entelektüel sermaye birikimine herhangi bir olumsuz etkisinin olmadığı söyleyebiliriz.

Araştırmadan elde edilen başka bir sonuca göre, ülke genelinde yürütülen eğitim politikaları, okul bazında gerçekleştirilen entelektüel sermaye yönetimine olumlu etkileri olarak; merkezi kurslar ve seminerler aracılığı ile mesleki gelişimi sağladığı, yürütülen merkezi projeler aracılığı ile mesleki gelişimi sağladığı, ülkede öğrencilerin gelişime katkı sağlayacak etkinliklerin yürütüldüğü, tüm okullara teknolojik ve donanımsal desteklerin sürekli sağlandığı ve yürütülen eğitim politikaları ile okulların aynı şartlarda rekabet edebildiğini sonucuna ulaşılmıştır. Olumsuz etkileri olarak; okulun özeldeki hareket kabiliyetini belirlediği (kısıtladığı) ve okulun inisiyatif alabilme özelliğini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada sonucunda okullardaki entelektüel sermaye birikiminin daha iyi olabilmesi için katılımcılar; okul yöneticilerine sürekli eğitimler verilmesi, alanında uzman yöneticilerinin atanması, okul kültürünün oluşturulması, olumlu okul ikliminin oluşturulması, öğretmen eğitimlerinin sürekli desteklenmesi ve bu yönde adımlar atılması, öğrenci hazırbulunuşluklarının artırılması, tüm dış paydaşlar ile iletişimin güçlendirilmesi ve velilere yönelik eğitimlerin verilmesi gerektiğini önermişlerdir. Karakuş'a (2008) göre entelektüel sermaye birikiminin artırılması için; öğretmenlerin gelişimlerini sağlayacak hizmet içi eğitimler düzenlenmeli ve çalışanlar motive edilerek desteklenmeli, okul içinde güven ortamı oluşturularak tekrar etmeyen hatalar anlayışla karşılanmalıdır sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan başka bir araştırma sonucuna göre, mesleki deneyimi fazla olan çalışanların araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yöneldikleri, örgüt içi iletişimde ve bilgi paylaşımında aktif rol oynadıkları ve bu davranışlarında entelektüel sermaye birikimini arttırdığı belirtilmiştirler (Güngör ve Celep, 2016; Kayar, 2017; Şahin, Akan ve Başar, 2014). Araştırmada elde edilen sonuç ile paylaşılan araştırma sonuçları örtüşmektedir.

Araştırmada sonucunda okullardaki entelektüel sermaye yönetiminin daha başarılı olabilmesi için katılımcılar; eğitim çalışanlarına yönelik uygulanan mevcut atama, mesleki gelişim gibi politikalarının bazılarının değiştirilmesi ya da geliştirilmesi, eski klasik yönetici ve yönetim anlayışından uzaklaşarak çağdaş liderlik ve modern yönetim anlayışlarının benimsenmesi, tüm paydaşların okul bünyesinde eğitim ile ilgili alınan tüm kararlara katılmalarının sağlanması, okul kültürünün oluşturulması ya da var olan kültürün geliştirilmesi ile olumlu bir hava oluşturması, güncel yeniliklerin ve teknolojik gelişmelerin takip edilerek okula kazandırılması, entelektüel sermaye (insan, yapısal ve ilişkisel) unsurlarına yatırım yapılması ve geliştirilmesi, okulu geliştirecek güçlü stratejik planlarının geliştirilmesi ve bu yönde faaliyetlerin uygulanması gerektiğini önermişlerdir. Yapılan başka araştırma sonuçlarına göre entelektüel sermaye yönetiminin başarılı olabilmesi için; mesleki eğitim kapsamında çalışanların desteklenmesi, yaratıcı ve yetenekli personel istihdamına önem verilmesi, bilginin saklanması ve doğru kullanımı hususunda yönlendirmelerin yapılması, ekip halinde çalışılmasının sağlanması, tüm paydaşlara yürütülen faaliyetlerle ilgili bilgi verilme, veli, öğrenci ve diğer dış paydaşların okulun bir parçası haline getirilmesi şeklinde adımların atılması sonucuna ulaşılmıştır (Altan, 2018; Çetin, Akpolat ve Özdemir, 2017). Bu sonuçlar ile araştırmada elde edilen sonuçlar örtüşmektedir. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

- ✓ Entelektüel sermaye yönetimine yönelik okul yöneticilerine hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
- ✓ Modern liderlik ve yönetim modelleri ile ilgili okul yöneticilerine eğitimler verilmelidir.

- ✓ Entelektüel sermaye yönetim kabiliyetinin, okul türü ve yönetici branşına göre değişip değişmediği yönünde araştırmalar yapılabilir.
- ✓ Liderlik davranışlarına göre entelektüel sermaye yönetim kabiliyetinin değişip değişmediği yönünde araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, O. K. (2018). “Entelektüel Sermaye Birikiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği”, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(14):193-215. doi: 10.33692/avrasyad.510626
- Akyüz, Ö. F. (2011). *İnsan ve Bilgi Ekseninde Entelektüel Sermayenin Etkin Yönetimi*, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- Alagöz, A. ve Özpeynirci, R. (2007). “Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(1):167-184.
- Ali, F. B. A. (2017). “Entelektüel Sermayenin Rekabet Avantajı Elde Etmeye Etkisi: Erbil'deki Özel Üniversiteler Üzerine Bir Çalışma”, *Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep*.
- Altan, S. (2014). “Entelektüel Sermaye ve Okul Performansı: Özel Okullarda Bir Araştırma”, *Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Altan, S. (2018). “Entelektüel Sermaye ve Okul Performansı: Özel Ortaokullarda Bir Araştırma”, *Eğitim ve Bilim*, 43(196):215-242. doi: 10.15390/EB.2018.7510
- Arikboğa, Ş. (2003). *Entelektüel Sermaye*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Aytaç, T. (2014). “Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri”, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39:1-24. doi: 10.15285/EBD.2014397394
- Basile, C. G. (Ed.). (2010). *Intellectual Capital: The Intangible Assets of Professional Development Schools*, SUNNY Press, Albany.
- Başar, M., Şahin, C. ve Akan, D. (2014). “Okulların Entelektüel Sermayeleri İle Örgütsel İmajları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2):302-317.
- Casey, N. H. (2010). “Integrated Higher Learning-an Investment in Intellectual Capital for Livestock Production”, *Livestock Science*, 130(1):83-94. doi: 10.1016/j.livsci.2010.02.013
- Chen, M. Y. C., & Wang, Y.S. (2009). “Intellectual Capital and Organizational Commitment”, *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 1:303-311.
- Çalık, T. (2003). “Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8:115-130.

- Çelebi, Y. (2013). “Anadolu ve Meslek Lisesi Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterliklerinin, Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Yenimahalle İlçesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, A. E. ve Perçin, S. (2000). “Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi”, Muhasebe ve Denetime Bakış, 1(2):111-118.
- Çetin, M., Akpolat, T. ve Özdemir, A. N. (2017). “Okullarda Entelektüel Sermaye Kullanımı İle Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki”, Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, (13):141-157.
- Çobanoğlu, N. (2013). “İlkokullarda entelektüel sermayenin ölçülmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi”, Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Demir, E. (2019). “Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Entelektüel Sermaye Algısı ve Akademik İyimserliği İle Okulun Akademik Başarısı Arasındaki İlişki”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir, Ö. (2005). “Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değerlerine Olan Etkisi”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 3(2):77-82.
- Demir, S. (2018). “Entelektüel Sermaye İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma” İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19(3):205-215. doi: 10.17679/inuefd.385908
- Görmüş, A. Ş. ve Erem, I. (2014). “Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir İnceleme”, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 51(592):65-82.
- Güngör, G. ve Celep, C. (2016). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme ve Entelektüel Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(3):932-947. doi: 10.17860/mersinefd.282391
- Haykır-Hobikoğlu, E. (2011). “Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınılandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve”, Sosyal Bilimler Dergisi, 1:86-99.
- Kaplan, K. ve Ertürk, E. (2012). “Dijital Çağ ve Bireyin İdeolojik Aygıtları”, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication-TOJDAC, 2(4):7-12.
- Karacan, S. (2004). “Entelektüel Sermaye ve Yönetimi”, İSMMMO Yayın Organı Mali Çözüm Dergisi, 69:177-199.
- Karakuş, M. (2008). “Eğitim Örgütlerinde Entelektüel Sermayenin Yönetimi”, Milli Eğitim Dergisi, 178:334-349.
- Karakuş, M. ve Çobanoğlu, N. (2013). “İlkokullarda Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(4):158-181.

- Kayar, V. (2017). “Entelektüel Sermaye ve Yönetiminin Şirketlerin Rekabet Performansına Etkisi: Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- 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*, 19(5):609-629. doi: 10.1080/0268093042000269180
- Kösebalaban-Doğan, N. (2004). “Entelektüel Sermaye Yönetimi Yaklaşımı ve Entelektüel Varlıkların Korunmasına Yönelik Öneriler”, *Yönetim*, 15(47):15-25.
- Kurt, M. (2008). “Entelektüel sermayenin temel unsurları”. (Ed. R.Aşıkoğlu, M.Kurt ve K.Özcan.), *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler*, ss. 37-52, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2004). “The Effects of Leader Communication on Worker Innovation”, *American Business Review*, 22(2):45-51.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in Education: Evidence-based Inquiry*, Allyn and Bacon Inc, Boston.
- Odabaşoğlu, Ş. (2016). “Havacılık İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Finansal Performansa Etkileri”, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ölçer, F. ve Şanal, M. (2007). “İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1):479-500.
- Önce, S. (1999). *Muhasebe Bakış Açısı İle Entelektüel Sermaye*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özmen, F. (2002). “21.Yüzyılda Bilgi Yönetimi ve Eğitim Örgütleri”, Paper presented at the Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu, 23-25 Mayıs 2016, Eskişehir. Erişim adresi: https://www.academia.edu/5621073/Fatma_Ozmen
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). “Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management”, *Journal of Intellectual Capital*, 1(2):155-176. doi: 10.1108/14691930010348731
- Roos, G., & Roos, J. (1997). “Measuring Your Company’s Intellectual Performnace”, *Long Range Planning*, 130(3):413-426.
- Sarıçan, E. (2018). “Okullarda Entelektüel Sermaye, İnovasyon ve Etkililik İlişkisi”, Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Sezgin, E. (2018). “Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmen Algılarına Göre Entelektüel Sermaye İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Sundac, D., & Krmpotic, I. F. (2009). "Measurement and Management of Intellectual Capital", *Tourism and Hospitality Management*, 15(2):279-290.
- Şahin, C., Akan, D. ve Başar, M. (2014). "Okullardaki Sosyal ve Entelektüel Sermaye İlişkilerinin ve Düzeyinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2):300-320.
- Şamiloğlu, F. (2002). *Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Tayles, M., Webster, M., Sugden, D., & Bramley, A. (2005). "Accounting 'Gets Real' in Dealing With Virtual Manufacturing", *Journal of Intellectual Capital*, 6(3):322-338. doi:10.1108/14691930510611085
- Tuncer, C. (2017). "İşletmelerde Entelektüel Sermaye, Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgüt Modellerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi", *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Turgut, O. (2014). "Entelektüel Sermaye Üzerinde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Finansal Etkisi: Borsa İstanbul'a (BİST) Kote Olan Şirketler Üzerinde Bir Uygulama", *Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, S. (2011). "İlköğretim Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin "Birlikte Çalışma" ya İlişkin Algıları", *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1):1-14.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). "Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns", *Journal of Management Studies*, 41(2):335-361. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x
- Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları, İstanbul.