

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ VE DENETİCİLİĞİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİ ETKİLİ
KULLANABİLME BECERİLERİ İLE LİDERLİK STİLLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ramazan KARAKOÇ

Ankara– 2010

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ VE DENETİCİLİĞİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİ ETKİLİ
KULLANABİLME BECERİLERİ İLE LİDERLİK STİLLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Ramazan KARAKOÇ

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ

Ankara– 2010

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Ramazan KARAKOÇ' a ait "Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Sürecini Etkili Kullanabilme Becerileri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)" başlıklı çalışması jürimiz tarafından 18.01.2010 tarihinde Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ

Üye : Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU

Üye : Yrd. Doç. Dr. Erdoğan ŞAMA

ÖNSÖZ

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için, değişen çevre koşullarına göre kendilerini hazırlamak ve gereken uyumları gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu değişimin en önemli kilit yeterlilikleri ise; bilgiye ulaşma, ulaşılan bilginin ayıklanması ve derlenmesi ve son olarak sürekli geliştirilmesi gereken yeni bilginin üretilmesidir. Örgütlerin bu değişimi destekleyecek liderlik niteliklerine sahip yöneticilere ihtiyacı vardır. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları izleyenlere bir model teşkil ederken, örgütün amacına ulaşmasında bir anahtar özelliği taşımaktadır. Özellikle bilginin aktarımının yoğun olarak yapıldığı ve yeni bireylerin şekillendirildiği eğitim öğretim kurumlarında bu durumun hassasiyeti daha da dikkati çekmektedir.

Bu araştırma liderlik stillerine bağlı davranışların, bilgi yönetimi sürecine ne boyutta katkı sağladığının belirlenmesine yönelik olarak; ortaöğretim kurumları (Genel Lise) öğretmenlerinin görüşlerinden hareket edilerek, okul müdürlerinin liderlik yeterliliklerinin bilgi yönetimi sürecini destekleyicilik düzeylerinin ve mevcut farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın tamamlanmasında öncelikle her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen değerli Danışman Hocam Doç. Dr. Sayın Mehmet KORKMAZ' a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca görüşlerinden büyük ölçüde yararlandığım değerli hocalarıma, benim bugünlere gelmemde maddi manevi her türlü desteğini esirgemeyen değerli aileme ve burada adını sayamadığım emeği geçen herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ramazan KARAKOÇ

Ankara, Ocak 2010

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİ ETKİLİ KULLANABİLME BECERİLERİ İLE LİDERLİK STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

KARAKOÇ, Ramazan

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ

Ocak– 2010, xi + 113 Sayfa

Araştırmada Milli Eğitim Bakanlığına bağlı genel lise programı uygulayan ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile bilgi yönetimi sürecini etkili kullanabilme becerileri arasındaki ilişki saptanmıştır.

Araştırmanın evrenini, Ankara İli genel lise programı uygulayan ortaöğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evreni içindeki 111 okuldaki 17'sinde görev yapan öğretmenler örnekleme meydana getirmektedir. Bu araştırma kapsamında öğretmen görüşlerinin alınmasına yönelik; okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi "Multifactor Leadership Questinaire (MLQ)" ve bilgi yönetimi süreci üzerindeki etkililiklerinin tespiti amaçlı "Bilgi Yönetimi Süreci Anketi (BYSA)" iki anketten faydalanılmıştır. Anketler aracılığı ile elde edilen veriler SPSS programına aktarılmış, analizler yapılarak yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda

- 1) Öğretmen görüşlerine göre, orta öğretim kurumları müdürleri dönüşümcü liderlik stiline ait davranışları daha fazla sergilemektedir.
- 2) Dönüşümcü liderlik özellikleri ile bilgi yönetimi süreci basamakları arasındaki ilişkinin değerleri; etkileşimli liderlik özellikleri ile kıyaslandığında belirgin bir şekilde daha yüksektir.

Araştırma sonunda, ortaya çıkan sonuçlara dayalı olarak araştırmacı tarafından öneriler bölümü hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, Etkileşimli Liderlik, Dönüşümsel Liderlik

THE CORRELATION BETWEEN THE SCHOOL ADMINISTRATORS' SKILLS OF THE EFFECTIVE USE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS AND LEADERSHIP STYLES

ABSTRACT

In the study, according to opinions of teachers in secondary education institutions, which apply general high school program, the relation between the leadership styles of school administrators and the skill of the effective use of knowledge management process was aimed to determine.

Research universe consists of teachers working in secondary education institutions applying general high school program in Ankara. The sample consists of the teachers working in 17 schools of 111 schools of research universe.

In the scope of the research, intended to get opinions of teachers two questionnaires are used to define the leadership characteristics of school administrators "Multifactor Leadership Questinaire (MLQ)" and to determine the effectiveness of school administrators on knowledge management process "Knowledge Manegement Process Questinaire (KMPQ)".

The data collected from questionnaires is transferred to SPSS program and commented by analyzing.

As a result of the research,

- 1) According to teachers' thoughts, administrators of secondary education institutions show more transformational leadership behavior.
- 2) When it is compared with the interactional leadership characteristics, the values of the relation between transformational leadership characteristics and the steps of knowledge management process are apparently high.

Based on the results, a suggestions section is prepared by the researcher at the end of the research.

Key Words: Knowledge Management, Transactional Leadership, Transformational Leadership

İÇİNDEKİLER**sayfa**

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GRAFİKLER ve ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR CETVELİ.....	xi

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.2. Alt problemler.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	5
1.5. Araştırmanın Sayıtlıları.....	5
1.6. Tanımlar	6

BÖLÜM II**KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

1. Liderlik.....	7
1.1. Liderlik Kavramı.....	7
1.2. Liderlik ve Yöneticilik	9
1.3. Liderlik Stilleri.....	14
1.3.1. Etkileşimci (Transactional) Liderlik.....	14
1.3.2. Etkileşimci Liderliğin Boyutları.....	15
1.3.3. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik	17
1.3.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	18
1.3.5. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki.....	20
1.4. Okullarda Liderlik.....	21

2. Bilgi Yönetimi.....	22
2.1. Bilgi Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar.....	22
2.1.1. İmge.....	23
2.1.2. Veri.....	23
2.1.3. Enformasyon	23
2.1.4. Bilgi.....	24
2.1.5. Hikmet.....	25
2.2. Bilginin Oluşması.....	26
2.3. Bilginin Önemi ve Özellikleri.....	27
2.4. Bilginin Sınıflandırılması.....	28
2.5. Bilgi Yönetimi nedir?.....	30
2.6. Bilginin Yönetimdeki Rolü.....	32
2.7. Bilgi Yönetiminin Amacı ve Önemi.....	33
2.8. Bilgi Yönetimi İlkeleri.....	34
2.9. Bilgi Yönetiminin Özellikleri.....	35
2.10. Bilgi Yönetiminin Fonksiyonları.....	36
2.11. Bilgi Yönetimi Süreçleri.....	36
2.12. Bilgi Yönetiminin Örgütlerde Uygulanması.....	37
2.12.1. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi.....	38
2.12.2. Okullarda Bilgi Yönetiminin Uygulanması.....	38
3. İlgili Araştırmalar.....	40
3.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	40
3.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	45

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	56
Araştırmanın Modeli.....	56
Evren ve Örneklem.....	56
Veri Toplama Aracı.....	59
Güvenirlilik Çalışmaları.....	64
Verilerin Analizi.....	64

BÖLÜM VI

BULGULAR VE YORUM

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	65
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	71
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	73
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	76
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	79
Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	82
Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	83
Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	84

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç.....	89
Öneriler.....	90
KAYNAKÇA.....	92

EKLER

EK1: Araştırma anketi.....	105
EK2: İlgili İzinler.....	111
EK2-a: Anket Uygulama İzin Belgesi.....	112
EK2-b: Mind Garden İletişim Kağıdı.....	113

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.01:Liderlik ve Yönetim Kavramlarının Karşılaştırılması.....	10
Tablo 2.02 Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	12
Tablo 2.03 : Etkileşimci Liderliğin Boyutları.....	17
Tablo 2.04 : Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	19
Tablo 2.05: Maquette İnternet Sitesine Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar.....	20
Tablo 2.06 : Sürdürümcü ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması.....	21
Tablo 2.07: Bilgi Dönüşümü.....	30
Tablo 2.08: Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller.....	34
Tablo 3.01: Ankara İli Ortaöğretim Kurumları Öğretmen ve Okul sayıları.....	57
Tablo 3.02: Anket Uygulanan Okullardaki Öğretmen Sayıları ve Araştırmaya Katılan Öğretmen Sayıları.....	57
Tablo 3.03: Araştırma Örneklemi.....	58
Tablo 3.04: Liderlik Stilleri Ölçeği İçin KMO and Bartlett's Test.....	60
Tablo 3.05: Bilgi Yönetimi Ölçeği İçin KMO and Bartlett's Test.....	61
Tablo 3.06: Anket analizinde kullanılan kodlamalar.....	62
Tablo 3.07: Bilgi Yönetimi Ölçeği için Bölüm ve Faktörlerin Yeniden Oluşturulması.....	62
Tablo 3.08: Bilgi Yönetimi Ölçeği Bölüm ve Alt Bölümlerin Adlandırılması.....	63
Tablo 4.01: Veri Basamağı ve Dönüşümsel Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	65
Tablo 4.02: Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi Veri Basamağı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	70
Tablo 4.03: Enformasyon Basamağı ve Dönüşümsel Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	71
Tablo 4.04: Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi Enformasyon Basamağı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	72

Tablo 4.05: Bilgi Basamağı ve Dönüşümsel Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	73
Tablo 4.06: Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi Bilgi Basamağı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	75
Tablo 4.07: Bilgi Ortamı ve Dönüşümcü Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	76
Tablo 4.08 Bilgi ortamı Özellikleri ile Dönüşümcü Liderlik Stili arasındaki Korelasyon Analizi.....	78
Tablo 4.09: Veri Basamağı ve Etkileşimci Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	79
Tablo 4.10: Etkileşimci Liderlik ve Bilgi Yönetimi Veri Basamağı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	81
Tablo 4.11: Enformasyon Basamağı ve Etkileşimci Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	82
Tablo 4.12: Etkileşimci Liderlik ve Bilgi Yönetimi Enformasyon Basamağı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	82
Tablo 4.13: Bilgi Basamağı ve Etkileşimci Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	83
Tablo 4.14: Etkileşimci Liderlik ve Bilgi Yönetimi Süreci Bilgi Basamağı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	83
Tablo 4.15: Bilgi Ortamı ve Etkileşimci Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	84
Tablo 4.16 Bilgi ortamı Özellikleri ile Etkileşimci Liderlik Stili arasındaki Korelasyon Analizi.....	85
Tablo 4.17: Liderlik Stilleri, Bilgi Yönetimi Süreci ve Bilgi Ortamı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	86

GRAFİKLER ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Grafik 3.01: Araştırma Örneklemi.....	58
Şekil 2.01: Bilginin Oluşması.....	26
Şekil 2.02: Bilginin Spektrumu.....	26
Şekil 2.03: Açık ve Örtülü Bilginin Gösterimi.....	29
Şekil 2.04: Bilgi Yönetiminin 1950'li Yıllardan Günümüze Gelişim Süreci.....	31

KISALTMALAR CETVELİ

Akt: Aktaran

Başk: Başkaları

Çev: Çeviren

Der: Derleyen

Ed: Editör

Haz: Hazırlayan

s.: Sayfa

Bkz: Bakınız

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Hızla gerçekleşen değişimin kaçınılmaz olduğu çağımızda, değişim etkisinin çok hızlı bir şekilde hissedilmeye başlanması nedeniyle ülkeler, kendilerini bu değişime uygun gelişimi gösterebilecek esnekliğe sahip örgütler olarak şekillendirmeye odaklanmaktadır. Bu yapılanmada en başarılı kararları verebilen örgütler, yoğun rekabet ortamında daha başarılı olacaklardır (Özden, 2005:160). Özellikle ikibinli yıllarda bu değişim “bilgi” ye verilen değerdeki artış ile dikkati çekmektedir. Tüm örgütler için ciddi bir sermaye konumunu alan bilginin; başarılı şekilde süreçlere dahil edilmesi ve bilgiden azami faydanın sağlanması son derece önemlidir. Bu önemli sermayenin uygun şekilde yönetilerek süreçlere dahil edilebilmesi için örgütlerde “bilgi yönetimi” ne verilen önem de artmıştır. Clarke (2001)’ın araştırmasında 1994 yılında 3 milyon kişi internet kullanırken, bu sayının şimdi 300 milyona ulaşmış olduğunu, 1 milyar web sitesine giriş yapılabildiğini ve her gün 3 milyon yeni sayfa eklendiğini belirtirken böyle bir ortamda bilgi yönetiminin iş gündeminin neden en tepesine yükseldiğini açıklamanın zor olmadığı ifade etmiştir. Bu gereklilik bilgi yönetimi modellerinin geliştirilmesini sağlamıştır. Bilgi yönetimi sürecinde de üç temel aşamanın sırasıyla gerçekleşmesinin gerekliliğine vurgular yapılmıştır. Yani sırasıyla veri yönetimi, enformasyon yönetimi ve bilgi yönetimi birbirine zincirleme olarak bağlıdır.

Canlılığın yapıtaşı olan hücrenin fizyolojisi incelendiğinde de canlılığın varoluşundan bu yana aslında kendi yapısında muazzam bir veri, enformasyon ve bilgi yönetimini gerçekleştirdiğini söyleyebiliriz. Bir canlıyı meydana getiren tüm hücrelerde aynı genetik bilgi, imgelerle ifade ettiğimiz bazların sıralanışı ile kodlanmaktadır. Dört bazın üçlü olarak oluşturacağı şifreler canlıda sınırsız kombinasyonun oluşturulmasına imkân tanımaktadır. Nitekim hiçbir insanın parmak izinin bir diğerkinininkine benzememesi buna örnek teşkil etmektedir (Güler, 2006:65). Mevcut kök hücre çok sayıda bölünmeler geçirerek çok hücreli organizmayı meydana getirmektedir. Ancak bu dizaynda her hücre bulunduğu yerin görevini üstlenerek sadece o görev için gerekli olan DNA (genetik materyal) zincirlerindeki bölümleri kullanmaktadır. Peki, bu bilgiyi nasıl kazanmaktadır? Örgütlerde de olduğu gibi yönetici burada devreye girmektedir. Hücre; çevresindeki hücreleri algılayarak gerekli bilgileri toplar (veri yönetimi), bu bilgiler yönetici moleküle

(DNA) aktarılır (Enformasyon Yönetimi) ve yönetici molekül sadece ilgili bölümlerdeki zincirlerini ayırarak o an ihtiyaç duyulan özgül proteinin üretilmesine imkân tanır (bilgi yönetimi). Bu sürecin başarıyla yönetilmesi aksamadan işleyen bir organizmayı doğuracaktır. Yani gözün irisini meydana getiren hücre sadece renk pigmentini üreterek görevinde farklılaşırken midedeki hücrede de sadece gerekli sindirim enzimini üretecektir. Bu durum da canlının çevresine adaptasyonunun sağlanması ile birlikte zaman ve enerji kazanımı anlamına gelmektedir (Demirsoy, 2001: 405-540; Kızıroğlu, 2008: 294-308). Bu durumu örgütler açısından düşünecek olursak pek bir farklılığın olmadığını görebiliriz, yine kilit konumda olan yöneticilerdir, yöneticiler tüm organizasyonu etkili bir şekilde yönetebilirlerse üretim süreçlerini başarılı bir şekilde devam ettirebileceklerdir.

Eğitim-öğretim kurumlarında uygulanan programlar incelendiğinde, eskiden okulların daha ziyade mevcut bilginin aktarıldığı kurumlar olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak çağımızın gerekleri okullarda, bilgiyi üretmenin önemini ve bu yönde öğrencilere uygun becerilerin kazandırılmasını gerekli kılmaktadır. Okullarımızı bilgiyi, başarılı bir şekilde tüm süreçlerine hâkim ve yönetebilen, yani anlamlı bilgi üretebilen öğrenen örgütlere dönüştürmek bir amaç haline gelmiştir. Okulların bu değişime uygun şekilde yapılanmasında ise başarılı, gelişimi destekleyici liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu nedenle: okullarda başarılı bir değişim kültürü oluşturulmasına yönelik olarak, okul yöneticilerinin sergileyecekleri yönetim tarzları ve bu yönetimlerini destekleyecek kişilik özellikleri son derece önem kazanmıştır.

Bilgi yönetimi ve liderlik stilleri üzerine ciddi araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar arasında liderliğin bilgi yönetimi üzerindeki etkisine değinen İpçioğlu (2004), Ağır (2005), Yüksel (2007), Kılıç S. (2006) gibi az sayıda araştırmacı bulunmaktadır. Yüksel(2007), bu alandaki çalışmasını iki büyük ölçekli özel işletmede gerçekleştirmiştir. Bununla birlikte bilgi yönetimini süreç olarak ele alan ve eğitim öğretim kurumlarında uygulanan çok fazla çalışmanın da olmadığı literatür taramasında dikkati çekmektedir. Kesen (2006), Çetin (2002), gibi araştırmacılar; araştırmalarını ilköğretim okullarında gerçekleştirmişlerdir. Alan araştırmacıları ya bilgi yönetimini tek başına ele alıp incelemişler ya da bilgi yönetimi ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi

incelemişlerdir. Fakat hiçbir araştırmacı lise ve lise yöneticileri üzerinde böyle bir araştırmaya girmemiştir. Bu araştırmayla; ülkemizde düz lise programı uygulayan orta öğretim kurumlarında bilgi yönetimini süreç bazında inceleyen ve liderlik stillerinin bu süreçteki rolü üzerine bir araştırmanın bulunmaması nedeniyle, bu yöndeki eksikliğin giderilmesi amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin kendi okullarında gösterdikleri davranışların ne kadarının dönüşümsel ve ne kadarının etkileşimsel liderlik stili olduğudur. Dahası bu liderlik tarzlarının bilgi yönetimi sürecindeki rolünün ortaya konmasıdır.

1.1. Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi sürecini etkili kullanabilme becerileri ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2. Alt problemler

1. Bilgi yönetimi sürecinin ilk basamağı olan “Veri kaynakları ve toplanması” ile dönüşümsel liderlik stilinin özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?
2. Bilgi yönetimi sürecinin ikinci basamağı olan “Enformasyon” ile dönüşümsel liderlik stilinin özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?
3. Bilgi yönetimi sürecinin son basamağı olan “Bilginin üretimi ve paylaşımı” ile dönüşümsel liderlik stilinin özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?
4. “Bilgi Ortamı Özellikleri” ile dönüşümsel liderlik stilinin özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?
5. Bilgi yönetimi sürecinin ilk basamağı olan “Veri kaynakları ve toplanması” ile etkileşimsel liderlik stilinin özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?
6. Bilgi yönetimi sürecinin ikinci basamağı olan “Enformasyon” ile etkileşimsel liderlik stilinin özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?
7. Bilgi yönetimi sürecinin son basamağı olan “Bilginin üretimi ve paylaşımı” ile etkileşimsel liderlik stilinin özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

8. “Bilgi Ortamı Özellikleri” ile etkileşimci liderlik stilinin özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Gerek özel gerek kamu kurumu çalışanlarının sürekli bilgi ile iç içe olmaları, bu bilgileri kullanmaları, yeni bilgilerin üretilip mevcut bilgi arşivine bunların eklenmesi sürekli ve kaçınılmaz bir değişimin getirisi. Bu alanda iyi bir yönetim potansiyeline sahip kurumların hızlı ilerleyişi sürecektir. Pozitif bir değişimin oluşturularak ilerlemenin sağlanmasında çalışanların bilgi yönetimine yönelik algılarının geliştirilmesi bir yöneticinin yönetsel ve liderlik yetileri ile yakından ilgili olacağı bilinmektedir.

Teknolojik yenilikler ve bunların yönetiminde daha donanımlı olması gereken toplumların bu düzende dönüşüm ve değişim sürecine daha duyarlı olmaları ve zaman geçirmeden uyum sağlamaları gerektiğini bilmektedirler. Bu uyum süreci eğitim alanıyla yapılabilecektir. Bilginin kaynağı olan okullar, bilgi yönetimini benimsediklerinde, sürekli gelişimin yaşandığı bu süreçte gelişim ve değişimin yönlendiricisi olacaklardır (Erten, 2006:2).

Bu çalışmada öğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özellikleri ile bilgi yönetimi sürecindeki etkililiklerinin, çalışanlar tarafından değerlendirilmesine yönelik ölçme araçları kullanılmıştır. Uygulamalar akabinde hangi liderlik tarzına sahip yöneticilerin veri yönetimi, enformasyon yönetimi, bilgi yönetimi ve bilgi ortamını sağlamadaki etkililiklerinin derecesi saptanmıştır.

Ölçme sonuçlarının ışığında, eğitim yönetiminde etkin bir alana sahip öğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stilleri arasında, bilgi yönetimi açısından en etkin liderlik stiline sahip yöneticilerin belirlenerek, bu alanda çalışmalarına ve gelişimlerine olanak sağlanabilir. Yeni yöneticilerin uygun liderlik stillerine yönlendirilmeleri sağlanarak gelişimin ve etkinliğin azami düzeyde arttırılması mümkün olabilir. Diğer bir ifade ile; araştırma, elde edilen sonuçlarla liderlik stilleri ile bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve şiddetini ortaya koyarak eğitim kurumlarının bu sonuçlardan faydalanılarak geliştirilmesine önemli bir katkıda bulunacaktır.

1.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın örneklemini araştırmanın evrenini temsil etmektedir. Araştırma için hazırlanacak anket formunun kapsam geçerliği için uzman görüşlerinin yeterliliği kabul edilecektir.

1. Bu araştırma 2008–2009 eğitim öğretim yılında Ankara ilinde random yöntemi ile seçilen ortaöğretim okullarından, genel lise programı uygulayan okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

2. Bu araştırma, araştırma aracında yer alan Liderlik Stilleri ve Bilgi Yönetimi Süreci alanlarında bulunan maddelerle sınırlıdır.

3. Bu araştırma, ortaöğretim okulu öğretmenlerinin araştırma aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Sayıtları

Okul yöneticilerinin eğitim örgütleri için bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması, yeni bilginin üretilmesi, bilginin depolanmasındaki yeterlikleri ve bu durumun üzerinde liderlik özelliklerinin etkisinin belirlenmesi ile ilgili mevcut duruma ilişkin değerlendirilmelerini saptamak için, uygulanan ölçek maddelerine öğretmenler tarafından verilen yanıtlar öğretmenlerin gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

Araştırma da kullanılan iki ölçme aracı (bilgi yönetimi süreci, bilgi ortamı envanteri ve çoklu faktör liderlik envanteri), yöneticiler hakkında bilgi yönetimi sürecindeki becerileri, etkinlikleri ve liderlik tarzlarını saptamak için yeterli ölçme araçlarıdır.

Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özellikleri ile bilgi yönetimi sürecini etkili kullanabilme becerileri, etkinlikleri arasındaki ilişkiler saptanabilir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerinin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını değerlendirebilecek boyutta bir zaman dilimi içinde birlikte çalıştıkları varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Dönüşümcü Liderlik: Yüksek performansa sahip olma, daha iyi ilerleme gayreti taşıma, izleyenleri gelişime ikna etme, örgütteki inançları ortaya çıkarma (Yıldırım, 2006:18).

Etkileşimci Liderlik: Duragan, gelismenin ve yeniligin olmadığı örgütler için uygulana; lider ile izleyenler arasındaki etkilesimden meydana gelen süreç.Mevcut idari kurallar çerçevesi dışına çıkmayan, usta bir emir uygulatıcı olan bireyleri tanımlamakta kullanılan liderlik yaklaşımıdır (Yıldırım, 2006:18).

Enformasyon: Enformasyonlar, yazılı, sözel ve görsel mesajlardır. Amaç ve önemle bağlanmış verilerdir. Verileri enformasyona dönüştürmek için bilgi gereklidir (Drucker, 2006).

Bilgi Yönetimi: Örgütün kendi deneyim ve yetenekleri sayesinde kazandığı ortak bilgiyi tanımlaması ve kullanmasıdır (Celep ve Çetin, 2003:25).

Entelektüel Sermaye: Entelektüel sermaye kavramını 1969 yılında John Kenneth Galbraith ilk kez kullanılmıştır. Daha sonraları bilgi toplumu ve ekonomisine geçişle Thomas Stewart tarafından gündeme tekrar getirilmiş ve şöyle tanımlanmıştır: “İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak çalışanların bildiği her şeydir” (Erten, 2006:39)

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1. Liderlik

1.1. Liderlik Kavramı

Erçetin (2000) yaptığı araştırmalarda, liderlik alanında 5000’den fazla çalışma, 350’den fazla tanım olduğunu belirtmiştir. Cafoğlu (1997:133) da lider ve liderlik üzerine birçok tanımın yapılmış olduğunu, neredeyse araştırmacı sayısı kadar tanımın ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu tanımlardan bazılarını ve bunların ortak noktalarını belirlemek kavramın anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Örneğin Bursalıoğlu (1998) lideri, “grubun tecrübelerini değerlendirip düzenleyen ve bu tecrübeler yoluyla grubun gücünden yararlanan kimse” olarak tanımlar (s.301). Lider kelimesinin sözlük anlamı “yöneten, sürükleyen, önde giden” demektir. “Lider, sadece gruplara, toplumlara liderlik eden değil, aynı zamanda geniş insan kitlelerine geniş amaç ve hedefler gösteren kişidir.” (Güney, 1999:48).

Çelik (2000) liderlik tanımını; “grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yöneltme süreci olup; izleyicilerinin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanımıdır” şeklinde yapmıştır(s.1). Çelik (2004)’in sonraki tanımı ise;

“Liderlik, izleyenleri, grubun amaçları doğrultusunda ikna etme sürecidir. Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır... günümüz liderlik yaklaşımları lider ve izleyenler arasında çok yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Liderlik süreç olarak görülürken; lider bu süreci harekete geçiren kişi olarak kabul edilmektedir (s.187).

Çalık (2003)’a göre liderlik; “başkalarına model olmak ve onları yönlendirmektir. Bu anlamda örgütte gerçekleşecek değişimin itici gücü olmanın yanında bir sorunla karşılaşıldığında sorunu çözmektir” (s.75).

Liderlik tüm grubun gücünü çabalarında ortaya koyabilme; en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. Grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark edebilmek, enerjilerini bu gereksinimlerini ve isteklerini karşılamaya yöneltmektir. Grup amaçlarını gerçekleştirmek için insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme ve yetki kullanarak kararlar alabilmek sanatıdır (Erçetin, 2000:4).

Son yıllardaki tanımlarına bakıldığında... liderliği Barnard, teknik beceri ve etik değerleri birleşimi; Deming, insan kaynaklarının geliştirilmesinde kritik kavram; Schein vd. eskilerini yok ederek yeni kültürler yapılandırmayı; Senge ve Fullan, öğrenen örgütü tasarlama yeteneği şeklinde tanımlanmışlardır. Schlechty'e göre liderlik sorumluluğu paylaşılan ve yeniliğe açık çalışanlarla otoriteyi paylaşma, Covey'e göre karşılıklı saygıyı, üretimi ve zayıflıkları güçlendiren çağdaş takımı yapılandırma, Foster ve Rost'a göre bir amaç etrafında çalışan ve liderlerin ilişkisine dayalı bir süreçtir (Şahin, 2003:13).

Ergezer (1995) lideri, "yönettiği insanları en kısa yoldan sağlıklı ve emniyetli bir şekilde hedefe ulaştıran kişi" olarak tanımlarken (s. 21), Kreitner (2002)'e göre liderlik, "örgütsel amaçların başarıya ulaşması ve sürdürülebilmesi için izleyenleri etkileyebilmektir"(s. 450).

Paganis'in tanımı insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmek iken, Sullivan ve Harper: amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yöneltmek, ekip kurma ve geleceği yaratmaktır. Jaques ve Clement' göre liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir. Gallagter ve diğerlerine göre liderlik, tüm potansiyelleri ve istekleri ile amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir (Erçetin, 2000:4-10).

Nelson (2005) lideri dönüşümü destekleyen, savunan ve problemleri yeni yaklaşımlarla çözen kişi olarak tanımlamaktadır (s. 257).

Goleman (2000)'a göre lider, başkalarına örnek olup, onu yönlendiren, değişimi başlatan ve onu yöneten, anlaşmazlıklara çözüm getiren kişidir (s. 21).

Eraslan (2004) yapılan liderlik tanımlarında asıl vurgulanan ve verilmek istenen mesajın; "liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile grupla etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir." Bir başka deyişle birey ya da grup davranışını etkileme ve yönlendirme çabalarının liderlik olgusunun özünde yer aldığını ifade etmiştir (s. 4).

Adair (2004)'e göre liderlik; insanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Liderlerin arkasında belli bir beyin gücü de olmalıdır. Liderlik sadece komutanlık otoritesi değil, ihtiyaç gereği olarak sıradan bir kişiyi cezbeden alışılmışın dışında da bir şahsiyet kuvvetini de ihtiva eder. Sadece

zaman elverişli olduğunda bir kişi hak ettiğine kavuşur. Liderlik bir bakımdan çağdan çağa değişebilmekle birlikte, bir liderin vasıfları aynıdır (s.163).

“Liderlik, insanları ortak hedeflere ulaştırmak üzere harekete geçirmek demektir.”(Gary, 2007:1).

Liderlik yaklaşımlarında ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bir bireyin lider olabilmesi sahip olabildiği özellikleri ile ilişkilidir. Fakat yapılan araştırmalar sonucunda etkili liderlerin aynı özellikleri taşımadığı anlaşılmış ve bu yaklaşımlardan bir verim alınamamıştır. Araştırmacılar liderin sahip olduğu bu özellikler yerine grup içinde nasıl davrandığını araştırmışlar ve davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşımın temelinde liderin liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar yatar. Birlikte olduğu kişiler ile iletişim kurma biçimi, yetki devri, planlama ve kontrol biçimi ve amaçları belirleme stili gibi davranışlar üzerinde durmuştur. Değişik koşullar değişik liderlik biçimlerini gerektirir düşüncesiyle de durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışını koşulların belirleyeceğini vurgular (Yıldırım, 2006:42).

1.2 Liderlik ve Yöneticilik

“Günümüzde örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede ve etkili olabilmesinde yönetim faktörünün önemi bilinmektedir. Yönetim ve örgüt birlikte var olan iki kavramdır. Yönetimin; örgütün harekete geçirilmesi süreci olup; örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütlerin işler hale getirilmesidir.”(Aydın, 2000:31).

“Yönetim tüm insan örgütlerinde bulunan genelleştirilmiş bir davranış biçimidir.”(Özden, 2005:91). “Yönetim örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri adlandırmak için kullanılır.”(Özden, 2005:81).

Yönetimle ilgili tanımlara bakıldığında; her örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip, eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecine “yönetim” denilmektedir.”(Başaran, 1989:14). Taymaz (2007) yönetim tanımlarının ortak yönlerine göre; “herhangi bir örgütü, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve amaçlara uygun bir şekilde yaşatma, örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politika ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme, kontrol etme ve geliştirmedir” tanımını yapmıştır (s.19).

Tablo 2.01 Liderlik ve Yönetim Kavramlarının Karşılaştırılması

Liderlik	Yönetim
Her kesimde oluşabilen geniş bir kavramdır. İzleyenlerin psikolojik sınırını geliştirerek uyandırabilir.	Örgütlere özgü daha dar bir kavramdır. Astlarını psikolojik sınırı içinde uyandırabilir.
Erkini izleyenlerden alır ve onları etkilemede kullanır.	Erkini atandığı makamdan alır ve hiyerarşi içinde kullanır.
İhtiyaçları karşılamada tüm yeterlilikleri eyleme dönüştürür.	Amaçları gerçekleştirmede astlara biçimsel görevleri yaptırır.
Alışılmışın üzerinde bir etki ve yeni paradigmaları gerektirir.	Tekdüze, alışılmış etki ve paradigmayı içerir.
İzleyenlerin kişilik, değer ve davranış düzlemlerine göre nitelik kazanır.	Dikkate almak zorunda kaldığı üst yöneticilerin yönetim biçimine göre nitelik kazanır.
Göreve devamı için liderin astlar üzerinde etkililiği esastır.	Göreve devamı için yöneticilerin üstlerce başarılı görülmesi yeterlidir.
Mevcut durumu geliştirme ve doğru işlerin etkili ve zamanında yapılmasıdır.	Mevcut durumu koruma ve işlerin doğru ve zamanında yapılmasıdır.

Kaynak: Başaran, 1992:97

Başaran (1992), liderlik ve yönetim kavramlarının karşılaştırmasını tablo 2.01 deki gibi yapmıştır.

Erdoğan (2000)'ın tanımında yönetici; belli bir zaman diliminde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine gibi üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir birleşimi, uyumlaştırma ve denkleştirme sağlayan kişidir(s.37).

Bursalıoğlu (1998)'na göre yöneticilerin özellikleri filozofik, psikolojik ve teknik olarak üç boyut altında toplanabilir. Filozofik boyut; yöneticinin değer sistemlerini, psikolojik boyut; kişilik özelliklerini, teknik boyut ise bilgi ve becerilerini içerir (s. 213).

Liderlik ve yöneticilik birbirine yakın iki kavram olmakla birlikte; yönetici ve lider iki farklı kişiliktir. Yönetici, örgüt ortamına atama yoluyla gelirken; lider ise örgüt içinde çalışanlarca seçilen kişidir. Bu nedenle yönetici ve lider kavramlarını birbirine benzer olarak görmemek gerekir (Yıldırım, 2006:49).

Çelik (2000)'e göre liderin temel ilgi alanı izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılaması iken; yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Yönetici örgütsel amaçları

gerçekleştiremediğinde, lider grup beklentilerini karşılayamadığında başarısız olur (s. 101).

“Liderlerin yönetici olma sorumlulukları olmayabilir. Ancak yöneticilerin daha iyi yönetim gösterebilmeleri, astlarının bağlı bir uyumlu birer birey olmalarını sağlamalarını için liderlik davranışlarını göstermeleri zorunludur.” (Yıldırım, 2006:46).

Yöneticilik taban çizgisinde bir odak noktasıdır; “Bazı şeyleri en iyi nasıl başarabilirim?” Liderlik ise tavan çizgisi ile ilgilenir; “Başarmak istediğim şeyler nelerdir?” Drucker ve Bennis’in deyişi ile “yöneticilik işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru olanı yapmaktır” Yöneticilik başarı merdivenini tırmanma becerisidir; liderlik ise merdivenin doğru duvara dayalı olup olmadığını belirler (Covey, 2006:114).

Örgütlerde somut gerçekler dünyasındaki problemlerle başa çıkmak kolaydır. Bunlar rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle; kısaca beyinle, zeka ile çözülebilir. Ancak, duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. İşte tüm bu problemleri teşhis etme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da öncelikle liderlik özelliklerine sahip yöneticilere verilmiştir (Acar, 2002).

“Lider; değişimi gerçekleştiren kişidir. Yönetici ise; örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede var olan yapı ve işlemlerden yararlanan kişidir.”(Yıldırım, 2006:50).

Tablo 2.02: Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar

<i>Yöneticilik</i>	<i>Liderlik</i>
İdarecidir.	Yenilikçidir
Tekrarlayıcıdır.	Orjinaldir
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir
Sistem yapılar üzerinde odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüsttür
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Kaynak: Moran 1999'dan aktaran Şahin, 2003 s. 14

Çelik (2000)'in liderlik tiplerini sınıflandırmasına göre etkili liderlik biçimleri arasında hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren liderlik biçimi olan yönetici liderlikte lideri çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişi olarak tanımlamaktadır (s.33).

Başaran (1992)'a göre; yirminci yüzyılın son yarısından itibaren yönetici ve lider kavramı aralarındaki ayrılıklara rağmen örgüt başarısının öğeleri olarak beraberce kullanılmaya başlanmıştır. Yöneticilerin davranışlarının liderlik özellikleriyle paralel gitmeye başladığı kabul edilmiştir (s.106). “Ancak her yöneticinin liderlik yeterliliklerine sahip olamayacağı gibi her liderin de yöneticilik yeterliliklerine sahip olmaması doğaldır. Fakat unutmamak gerekir ki; iyi bir yönetici olmak için aynı zamanda liderlik yeteneklerine de sahip olmak gerekmektedir.” (Yıldırım, 2006:53).

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanındaki klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında Burns ve Bass'ın yaptığı araştırmalarda liderlik için yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu ayrım geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci (Transksiyonel) liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma

dönük dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik biçimleridir (Çelik, 2000:144; Kültür, 2006:36; Eryılmaz, 2006:15; Yıldırım, 2006:55).

Okul yönetiminde liderlik, 1980'li yıllara kadar işletme yönetimi alanında geliştirilen kuramlara dayandırılmıştır. Bu döneme kadar, özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları okul yönetimi alanına damgasını vurmuştur. Etkili okul hareketinin ortaya çıkmasıyla birlikte, okula özgü “öğretimsel liderlik” yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisinin liderlik davranışları son dönemde geliştirilen yeni liderlik kuramları ile analiz edilmeye çalışılmaktadır (Çelik, 2004:193).

Çelik (2001)'e göre; eğitim sistemlerini yenileştirmeye yönelik çalışmalar, insan kaynağının geliştirilmesi üzerine odaklanmıştır. Eğitim sistemlerinin en değerli iki temel insan gücü kaynağı öğretmen ve okul yöneticisidir. Küresel rekabetin hızlanması, okulların kalite konusundaki sorumluluğunu büyük ölçüde değiştirmektedir. Geleceğin okul liderleri, kalite ve öğrenmenin liderliğini yapmaya çalışırken, eğitimdeki dönüşümünde kilit noktası olacaktır (s. 407).

Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik ve yöneticilik rolleri birbiriyle bütünleşmektedir. Okul yöneticisi etkili bir yönetici değilse, öğretimsel lider olamaz. Etkili bir okul yöneticisi gündelik işlerinden çok, öğretimi geliştirmeye uğraşmalıdır. Bu liderliğe sahip yöneticiler, öğretmenlerin mesleki gelişimiyle ilgilenirler. Ayrıca okulda öğrenme-öğretme etkinliklerine önem verirler (Sezer, 2005:21). Yani “okulda uygun bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmak, öğrenci başarısını ön plana çıkarmak, öğretim programlarında bütünlük sağlamak ve öğrenmeyi sağlayacak düzeni kurmak okul yöneticisinin öğrenci başarısını arttırmak için yapabilecekleri arasındadır” (Özden, 2005:16).

Okul yöneticisinin liderlik rolleri arasında öğretimsel liderlik rolünden ayrı; vizyoner ve etik liderlik rolleri de bulunmaktadır. Özdemir (2004) örgütsel anlamda vizyonu; bir örgütün geleceğinde alacağı ideal” durum olarak tanımlanmaktadır (s.223). “Vizyoner lider, düşünce ve sezgiyle yol alır. Düşünce ve duygunun birleşmesiyle oluşan güvenli yol, vizyona ulaşmayı sağlar.” (Koçak, 2006:22). Okul yöneticisi, okulun vizyonunu öğretmenlerle birlikte saptamalıdır. Her öğretmen vizyonun ifade edilmesi ve paylaşılmasına katkıda bulunmalıdır (Cemaloğlu, 2002:153). Bununla birlikte Koçak (2006); örgütsel etiğin gelişmesi, okul yöneticisinin etiksel liderlik davranışı göstermesine bağlıdır. Değişen dünyada, sadece örgütler değişmez. Örgütleri yöneten insanların etik değerleri de değişir. Dolayısı ile değişen dünyada bu değişimi

destekleyecek etik kuralların da oluşması gerekir. İyi liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, örgütün etik değerlerine uygun davranan liderler olduğunu ifade etmiştir (s.24).

Balcı (2007); artık okul yöneticisinin rollerinin, spesifik yeniliklerin uygulanmasını etkilemekten, bir örgüt olarak okulda değişime liderlik etmeye doğru değiştiğinin görüldüğünü; yöneticiye ve okula, bir örgüt olarak bütüncül bakmamız gerektiğine değinmiştir. “Bu bir anlamda yönetim ile liderliğin farkıdır. Liderlik misyon, güç, işe doğuşlama; yönetim ise planları desenleyip geliştirmekle, işleri yaptırmakla, insanlarla etkili çalışmakla ilgilidir (s.116).

1.3. Liderlik Stilleri

“Yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı ve yönetimi o kişinin lider olarak etkinliğini etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve uygun dışsal motivasyon, hem bireysel hem de organizasyonel amaçların gerçekleşmesine yol açar (Koçak, 2006:39).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra liderlik çalışmaları artmaya başlamış olup; yeni liderlik teorileri ile lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikler ortaya çıkmıştır. Bu süre zarfında dönüştürücü, etkileşimci, karizmatik, vizyoner, kültürel gibi değişik liderlik kavramları ortaya konmuştur. Liderlikle ilgili araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği arttırıcı liderlik anlayışı olan “etkileşimci liderlik” (transactional leader) ortaya çıkmış ve zaman içerisinde etkili okul çalışmaları sonucunda da dönüşümcü liderlik (transformational leader) anlayışı gündeme gelmiştir. Dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlikten farklılıkları da yeni araştırma konularını oluşturmuştur (Yıldırım, 2006:55).

“Bilgi çağını yaşamaya başlamamızla beraber eğitim dili de değişmiştir. Örgütlerde zamanla yönetici yerini lidere bırakmak durumunda kalmıştır.” (Mutlu, 2009:19). Bu araştırmada yeni liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik ve bu liderlik ile karşılaştırılan etkileşimci liderlik üzerinde durulacaktır.

1.3.1. Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)

Burns (1978), etkileşimci lideri, takipçilerin (izleyenlerin) örgütsel amaçlara ulaşmasında onları motive eden ve yönlendiren kişiler olarak tanımlamıştır (Korkmaz, 2005:403). Etkileşimci liderlikte, lider izleyenlerin temel gereksinimlerini, güvenlik

gereksinimlerini ve saygınlık gereksinimlerini sağlar ve bunun karşılığında izleyenlerin lidere karşı duyarlılığı artar (Karip, 1998:448).

Kirby ve Paradise (1992) etkileşimci liderlikte lider ve izleyici arasındaki bağımlılığı şu şekilde ifade etmiştir: “ Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin istediklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderler de sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır.”(s. 303).

İşlemci (etkileşimci=etkileşimsel) liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki alış-verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaadleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilir veya negatif dönüt, disiplinel davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzenlenir (Brestrich, 1999:114).

Champoux (1996)'a göre etkileşimci liderlik, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider, rolü ve görevi tanımlar, işin yapılması için astına yeterli güveni verir. Etkileşimci liderler, eğer astlarından istenilen yapılırsa, astların ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini gösterirler. Eğer izleyen amaca ulaşırsa, lider işi tamamladığı için, astına pozitif bir geri bildirim ve ödüller verir. Eğer amaca ulaşmazsa lider yaptırımlar kullanır (s.335). “Etkileşimci lider, çalışanların önceden tanımlanmış görevlerini yapma ve diğer grup üyelerini birlikte problemleri çözme doğrultusunda yönlendiren kişidir.” (Korkmaz, 2005:403).

Leithwood (1992) etkileşimci liderlerin insanların ihtiyaçlarını belirleyerek yardım ettiklerini, onların güvenlerini ve motivasyonlarını arttırdıklarını ifade etmiştir (s.9).

1.3.2. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

İşlemci liderliğin; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (beklentiye göre yönetim; aktif-pasif) ve laissez-faire olmak üzere üç ana alt boyutu vardır (Mutlu, 2009:43).

Bryman (1992), etkileşimci liderliğin ilk alt boyutu olan “ödüle bağlılık”(koşullu ödül, ing. Contingent reward): lider ve takipçisi arasındaki bir alış-verişini vurgulayan olumlu, takviye edici etkileşimi (örneğin, liderin hedefi gerçekleştiren takipçiye ödül vermesi) olarak tarif eder. Lider belirlemiş olduğu performans seviyesine ulaşanları

ödüllendirir. Takipçilerin ihtiyaçları belirlenir ve hedeflerle bağlantılar kurulur, performansa göre bu ihtiyaçlar karşılanır. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda ödüller (rewards) ile vaadler (promises) birbirinden farklı iki boyut olarak ele alınmıştır.

“Lider izleyenlerini belirlenmiş edim düzeylerine ulaşmaları için ödüllendirir.” (Celep, 2004:61).

Liderle ast arasında pozitif pekiştireçlerin takası olarak nitelendirilebilir. Lider amaçları belirler ve bu amaçları gerçekleştiren astların karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklar. Astın gösterdiği çaba karşılığında ona istediği desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirmek için ne yapmak gerektiğini ifade etmek ve performansın karşılığı olarak bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturmaktadır (Karip, 1998:448).

Liderin öncelikli amacı olağandışı veya istisna olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir. Astların performansları hatalara, problemlere müdahale etmek amacıyla izlenir. Bu yaklaşımda (istisnalarla yönetim) işlerin olağan olması lider için yeterlidir (Karip, 1998:448). Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir (Cemaloğlu, 2007:28).

Bass ve Avolio (1993) istisnalarla yönetimi iki alt boyuta ayırmışlardır. Bu boyutlar, pasif ve aktif yönetim tarzlarıdır. Prosedürleri standartları aktif olarak izliyor ve olumsuzluk halinde ya da oluşma olasılığı halinde müdahale ediyorsa istisnalarla yönetimin aktif boyutudur. Aktif yönetim tarzı beklentilere göre yönetim tarzıdır. Bu tarzı benimsemiş yöneticiler, dikkatlerini, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaştırır, örgüt içinde olayların kaydını tutar. Yönetici sorun oraya çıkana kadar herhangi bir müdahalesi olmuyor ise bu da istisnalarla yönetimin pasif boyutudur. Ceza ve disiplin istisnalarla yönetimin bir aracı olabilir. Bu yönetime sahip yöneticiler, örgütte herhangi bir aksaklık çıkmadıkça harekete geçmez. Kurumda hata ve sapmalar olursa, yönetici elindeki yetkiyi kullanarak ceza yöntemini kullanabilir (Sezer, 2005:27-28).

Laissez-faire liderlikte; “liderin varlığı ile yokluğu pek belli değildir. Lider astlarını kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da anlaşma yapmaz. Bu durum, özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür” (Karip, 1998:449). “Kısaca serbestçi yönetim de denilebilir. Lider sözde bulunmaktadır....liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz.”(Yıldırım, 2006:70).

“Bass, laissez-faire önderlik tarzının astların performansını, gayretini ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediğini bulmuştur. Bu laissez faire önderlik tarzının istenmeyen bir önderlik tarzı olduğunu göstermektedir” (Akalin, 2003:56). Etkileşimci liderliğin alt boyutları tablo 2.03'de özetlenmiştir:

Tablo 2.03 : Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Koşullu ödül	Çabaların karşılığını verirler, iyi performansı ödüllendirirler, başarıları takdir ederler.
Beklentiye göre yönetim (aktif)	Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırıp izlerler ve kusursuz eylemde bulunurlar.
Beklentiye göre yönetim (pasif)	Ölçütlere karıştırmazlar ve ölçüt geliştirmezler. Sorun ortaya çıktığı zaman ilgilenirler.

Kaynak: Bass (1990), Bass ve Steidlmeier (1198), Metcalfe ve M.(2000) akt. Şahin (2003) s. 28

1.3.3. Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)

Bir sosyal sistemler olan örgütler varlıklarını sürdürebilmek için değişmek zorundadır. Sosyal sistemlerde değişim üç türlü olur. Bunlar; işlemsel, teknolojik ve sistemsel değişimlerdir. İşlemsel değişim bir işin yapılış biçimi, sırası ile ilgiliyen, teknolojik gelişme, işi yapmada kullanılan araç gereçlerin değişmesidir. Sistematik değişim ise, sistem çapındaki topyekun değişmedir. Sistematik değişim örgütteki yapının ve kültürün değişmesidir....Sistematik değişim yerine “dönüşüm” kavramı kullanılmıştır (Özden, 2005:18).

Dönüşümcü lider, günlük örgütsel işlemlerin ötesinde, telkinle güdüleme, bireysel destek sağlama, vizyoner olma, enerjik olma ve risk alma gibi davranışları ve özellikleri kendisinde toplayan liderdir (Açıkalın, 2000:14). Burns'a göre; izleyicilerin ya da potansiyel izleyicilerin var olan eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarına hitap ederek harekete geçmesini sağlar (Karip, 1998:446).

Dönüşümcü liderler düşünce ve eylemleriyle insanları yönlendiren ve insanlar için ortak bir gelecek çizebilen liderlerdir. Özellikle eğitim alanındaki kalıcı değişim ve dönüşüm ihtiyacı etkili bir dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik, 2002:195). 1990'lı yıllardan itibaren yapılmaya başlanılan etkili okul araştırmalarıyla ön plana çıkan öğretimsel liderlik yaklaşımı, yerini zaman içerisinde transformasyonel (dönüşümcü) liderliğe bırakmıştır (Çelik, 2002:194).

Yukl (1994)'a göre dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak, böyle bir bilinç geliştirmeye çalışırlar. Bu kuram okul müdürlerini de dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır.

Dönüşümcü liderler, sadece risk alan, olayları sorgulayan kişiler değildir. Aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli davranışları aşılayan kişilerdir. Bu liderler, mevcut bürokratik engellemelere rağmen, sahip oldukları yüksek enerjiyle değişimi yönlendiren bireylerdir. Kısacası dönüşümcü liderler, grubun ortak geleceğini biçimlendiren ve yönlendiren liderlerdir (Çelik, 2004:207).

1.3.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğin birinci alt boyutu olarak ifade edilen “idealleştirilmiş etki”, kaynaklarda “karizma” olarak da bilinmektedir. Yukl (1989) karizmayı; ilham yeteneğini, mucize ortaya koymayı ve gelecek hakkında önceden öngörüyü içeren ilahi bir hediye anlamına gelen bir kelime olarak tanımlamıştır. “Bazı kuramcılar karizmayı, dönüşümcü liderliğin temel ögesi sayarken, bazıları izleyenler tarafından lidere atfedilen özellikler olarak açıklamışlardır (Açıkalın, 2000:67).

İkinci alt boyut olan “Telkinle Güdüleme”yi Çelik (2000) “yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklamadır” şeklinde tanımlamıştır (s.144). Kültür (2006) ise “esinlendirme, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyenlerin çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir” şeklinde açıklamıştır (s.39).

Üçüncü alt boyut olan “entellektüel uyarım”, “İzleyenleri işlerin yapılmasındaki eski usul ve yöntemleri yeniden düşünmeye sevk edecek yeni fikirler sunmayı, izleyicilerin sorunlarına farklı bakış açısından bakmaya teşvik etmeyi gerektirmektedir. Lider, izleyicilerini yeni fikirler oluşturabilmeleri için motive eder (Karip, 1998:448)”.

Erçetin (2000) bu boyutu; problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı, yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için izleyenleri etkileyebilme süreci olarak tanımlamıştır (58).

Dördüncü alt boyut “bireysel destek” olarak adlandırılmaktadır. Bu alt boyutta: lider; astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini öğretir (Karip, 1998:448).

Tablo 2.04: Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

İlham vericilik/karizma	Vizyon ve misyon duygusu kazandırır, saygı ve dürüstlüğü vurgular. Hayran olunacak, güvenilecek davranışlar sergiler, çalışanlar onlara benzemeye çalışırlar. Etrafindakilere ilham olurlar, güdülerler, geleceğe iyimser bakarlar, canlılık ve anlamlılık sağlarlar.
İlhamla güdüleme	Yüksek beklentileri bildirirler, çabalara odaklanma sembolleri kullanırlar, basit yollarla önemli amaçları açıklarlar.
Entelektüel benzeşim	Anlayış ve akılcılığı iletirler, sorun çözmede dikkatlidirler. Soru sormaya, sorunları yeniden ele almaya çalışanları cesaretlendirirler; eski çözüm yollarına yeni bir bakış getirirler, yaratıcılık ve yenilikleri cesaretlendirirler.
Bireyselleştirilmiş Etki	Çalışanlara kişisel dikkat kazandırır, çalışanların her birine rehberlik ederler. Çalışanların potansiyellerini geliştirme ve gelişmeleri için yeni fırsatlar yaratırlar, her çalışanın istek ve gereksinimlerini dikkate alırlar.

Kaynak: Bass 1990’dan akt. Şahin 2003 s.28

Tablo 2.04’de görüldüğü gibi:

Bass, dönüşümsel liderliğe ilişkin “karizma”, “telkinle güdüleme”, “entelektüel uyarın” ve “bireysel destek” olmak üzere dört alt boyut belirlemiştir. Bu boyutlardan telkinle güdüleme; dönüşümsel liderler takipçileri için moral kaynağı oluşturur ve örgütsel amaçlara ulaşmada takipçilerinde ortak amaç duygusu yaratmayı içerir. Entelektüel uyarım ise; liderin takipçilerini sorunlara çözüm bulabilmeleri için motive edebilme yeteneğini ifade eder. Diğer taraftan bireysel destek ise; takipçilerin ihtiyaçları doğrultusunda gelişmeleri için yeni olanaklar yaratmayı ifade eder. Karizma boyutu ise; takipçilerin liderlerine benzemeyi arzu etmelerini açıklar (Korkmaz, 2005:403).

Dönüşümcü liderin sahip olması gereken özellikleri Mutlu (2009); “vizyon, motivasyon becerisi, örgütsel kültür yaratma, değişimi destekleme, astların ihtiyacını

önemseme ve saygı duyma, iletişim kurma becerisi, personel gelişimini destekleme, ortak ve gerçekçi hedefler belirleme ve sinerji yaratma gücü” başlıkları altında incelemiştir.

1.3.5. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki

“Geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik arasındaki farkların ortaya konulması önemlidir.” (Yıldırım, 2006:71).

Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşlamak önemlidir. Böylece çalışanlar yahut izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır. Transaksyonel (etkileşimci) liderler ise transformasyonel liderlerin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Kültür, 2006:48).

www.maquette.edu internet sitesine göre etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklar tablo 2.05 de verilmiştir (Mutlu, 2009:46).

Tablo 2.05: Maquette'ye göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar

	İşlemci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Liderin güç kaynağı	Rütbe, pozisyon	Kişilik, yeterlilik
Takipçilerin tepkisi	İtaat	Adanmışlık
Zaman ölçütü	Kısa dönem	Uzun dönem
Ödüller	Ödeme, terfi	Gurur ve kendine güven
Süpervision(gözlem, denetleme ve değerlendirme)	Önemli	Daha az öneme sahip
(Coenselling focus) Örgüte danışmanlık yapılan temel nokta	Değerlendirme	Gelişim
Değişimin gerçekleştiği yer	Takipçilerin davranışı	Takipçilerin tavır ve değerleri
Liderliğin bulunduğu yer	Liderlerin davranışlarında	Takipçilerin kalbinde

Kaynak: www.maquette.edu

Tichy ve Devanna'nın (1986) belirlediği farklar ise tablo 2.06'da verilmiştir (Çelik, 2000:156).

Tablo 2.06: Sürdürücü ve Dönüşücü Liderlik Karşılaştırması

	Sürdürücü	Dönüşücü
Zaman yönetimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Esgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey ve yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklaşma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	Çalışanlar
Karar verme	Merkezleştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarı
Çalışan	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme, statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Tichy ve Devanna, 1986; akt. Çelik, 2000:156

1.4. Okullarda Liderlik

Taymaz (2007) eğitim yöneticisini yani okul müdürünü; eğitim örgütlerini belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için insan ve maddi kaynakları etkili bir şekilde kullanmak şartıyla eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenmiş politikaları ve alınan kararları uygulayan ve yöneten kişi olarak tanımlamıştır (s.15). “Okul'u... diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliği; girdi ve çıktısının insan olmasıdır. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli düzenlemeleri yapan kişi de okul müdürüdür. Bu nedenle başarılı bir okul müdürü liderlik ve yöneticilik kavramlarına eşit derecede önem vermesi gerekmektedir.” (Yıldırım, 2006:76).

Bir okulun yönetiminde rol oynayan iç ve dış öğeler bulunmaktadır. İç öğeler; okulun yapısına ait ve okulu oluşturan personeldir. Dış öğeler ise; okulunun yapısında olmayan, fakat yönetimde rol oynayan, etkileyen merkez yöneticileri, veliler ve çevredeki gruplardır. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri ise; okul müdürüdür (Erçetin, 2000:188).

Yıldırım (2006)'a göre; günümüz okullarının okul müdürleri yöneticilik ve liderlik becerilerini kazanarak ve kazanımlarını kullanarak okullarını yönetmelidirler (s.76).

Eğitim sisteminin asıl sıkıntısının bilimde ve teknolojiye meydana gelen, Toffler'ın “Üçüncü Dalga” olarak tanımladığı Bilgi Toplumu'na geçişten kaynaklanmaktadır. Yani eğitim sistemimiz henüz tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişi tamamlamadan üçüncü dalga ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle eğitim liderlerinin görevi, kelimenin tam anlamıyla sistemi çağ atlatmaktır. Mevcut değerlerin geçerli olduğu ve geleceğin rahatça kestirilebildiği dönemlerde yönetici yeterli olacaktır. Ancak mevcut değerlerin geçerliğini kaybedip yeni değerlerin geliştiği ve geleceğin kestirilemediği dönemlerde ise lidere ihtiyaç vardır (Özden, 2005:106).

Bu nedenle Güçlü (1997)'nün de ifade ettiği gibi; çağımız, bilim ve teknoloji alanına çok hızlı gelişmeler olduğu bir bilgi çağıdır. Günümüzde bu hızlı gelişme ve değişimler, özellikle teknoloji alanındaki gelişmelerle ilgili hızlı yarışma ve öğrenci beklentileri, kurumsal işlemlerin karışıklığı da artmıştır. Bu nedenle kurumların ve okulların daha yaratıcı ve ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olması gerekmektedir (s.50).

1. Bilgi Yönetimi

2.1. Bilgi Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar

Bu bölümde; imge, veri, enformasyon, bilgi ve üstbilgi (akıl=hikmet=bilgelik) kavramları ile bilginin sınıflandırılması, oluşum süreci, önemi ve özellikleri incelenecektir. Bilgi konusunda literatürde yer alan ilk çalışmalar Plato ve Aristo'ya uzanmakla birlikte, kavram modern çağda geliştirilen araştırmalarda Bell (1973), Toffler (1980), Drucker (1993) gibi bilim adamları ve düşünür Polanyi (1958, 1967), Foucault (2008) ile öne çıkmaktadır (O'dell ve Grayson, 2003:21).

2.1.1. İmge

“Harfler ve rakamlardan bazen de yalnız özel işaretlerden oluşan yazılardır. Birbirlerinden bağımsız işaretler herhangi bir bağlamda ilişkilendirilmemiştir ve özel bir anlam taşımazlar (Dervişoğlu, 2004:12).

2.1.2. Veri

Davenport ve Prusak (2001) işletmeler açısından verinin işe yarar tanımını; “yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtları” olarak tanımlamışlardır (s.22). Dervişoğlu'nun (2004) açıklamasına göre veri, Latincede gerçek(reel) anlamına gelen “Datum” kelimesine karşılık gelir. Günlük hayatta çokça kullandığımız “Data” kelimesi ise “Datum”un çoğulu anlamındadır. Veriyi organizasyon ve çevredeki fiziksel koşullarla ilgili gerçeklerin kişilerin anlayabilecekleri bir biçimde düzenlenmemiş ve ayrıştırılmamış ham hali olarak tanımlamaktadır (s.22). Connors (2002) da veriyi, bilgi yaratarak sonuca varmak için gerçeklerden toplanan gerçek kümesi olarak tanımlamaktadır (s.24).

Her veri somut bir gerçeklik vermez. Örneğin; A543210, B2874 gibi sayı ve harflerden oluşturulmuş kodlar herkes için bir anlam ifade etmeyebilir. Ancak bu veri gerekli yerlerde kullanıldığı zaman belli bir kişinin üyelik kodunu, belki bir kasanın şifre bilgisini ifade ediyor olabilir. Bu da bu verinin anlam ve kesinlik içerdiğini gösterir. Veri, bir dizi işaretin yan yana gelmesi ile oluşan ancak tek başına anlam ifade etmeyen bir ilişkilendirme sonucu anlam ifade edebilecek işlenmeye hazır ham bilgilerdir. Veri kayıt altına alınıp işlendiği zaman yararlı hale dönüşmektedir. Veri kayıt altına alınarak daha sonra kullanmak için de saklanabilir (Daldal, 2008:35).

2.1.3. Enformasyon

Enformasyon “düzenlenmiş veri” olarak tanımlanabilir. Düzenleme başkaları tarafından yapılmıştır ve sadece ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır. Verilerden çok daha zengin içeriğe sahip olan enformasyon, yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun aktarılması için bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir. Enformasyon mesajı alan kişinin algılamasının değişmesi ya da yargısını etkilemeyi hedefler (Barutçugil, 2002:57).

Davenport ve Prusak'a (2001) göre enformasyon, verilere çeşitli yöntemlerle değer eklenmesi sonucu oluşmaktadır (s.25). Celep ve Çetin'e (2003) göre ise; “örgütlenmiş bir veri dizisidir” (s.10). Nonaka'ya (2004) göre; olay ve objeleri yorumlamak için bir bakış açısı kazandırır ve bilgi oluşturmak için gerekli bir ögedir. Enformasyon bilgiye katkıda bulunarak onu etkiler (s.50).

“Enformasyon verinin tersine yorum içerir ve bu yorum kişinin görüş ve deneyimleri ile birleşerek faaliyete imkân tanıyan bilgi haline gelir” (Gökçe, 2006:6).

2.1.4. Bilgi

Efiloğlu (2006) “Bilgi” kavramının yıllardır akademisyenlerin ve araştırmacıların ilgi odağı olmayı başardığını ifade ederken, özellikle filozofların “bilgi”ye özel önem göstermeleri yanı sıra son yıllarda işletme ve ekonomi bilimcilerin de bu kavram üzerine odaklandıklarına ve “bilgi ekonomisi”, “bilgi toplumu”, “bilgi işçileri”, “bilgi temelli ekonomi”, “bilgi temelli örgüt” gibi kavramların da literatüre girdiğine değinmiştir (s.55).

Nonaka ve Tekeuchi (1995) bilgi kavramının ilk olarak Plato tarafından “ispatlanmış gerçek inanışlar” olarak tanımlanarak bugüne kadar pek çok farklı tanımın yapıldığını belirtmişlerdir (s.21).

Davenport ve Prusak'ın (2001) aktarımında Taylor'a göre bilgi, bireylerin akıllarında tecrübe ile biçimlenir. Bilgi çeşitli unsurların birbiriyle karışımından oluşur, esnektir. Bilgi, insanın içindedir; insanın karmaşık önceden bilinmez doğasının bir parçasıdır (s.27).

Bilgi, veri ve enformasyondan daha karmaşık bir kavramdır ve “deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonun akışkan bir karması” ve “enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişki” tanımları yapılmaktadır (Barutçugil, 2002:58). Gün'e (2006) göre, zaman içerisinde çalışma, araştırma, gözlem ya da deneyim ile edinilmiş enformasyonun kişisel yorumudur (s.6).

Bilgi, bilenlerin bilgilerinde karmaşık işlemler sonucu oluşur ve orada uygulamaya geçirilir. Bilgi olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eden veriden ve düzenlenmiş bir veri kümesini ifade eden enformasyondan farklıdır. Bilginin oluşumunda insan temel unsurdur. Bir bilgisayar bir veriyi, bir enformasyonu içerebilir. Ancak yalnızca bir insan bilgiyi içerebilir ve uygulayabilir (Kalkan, Akgün ve Keskin, 2002). “Bilgi, başarılı deneyimlerle gelişir ve sonra da bu tecrübe uzmanlığa dönüşür” (Güçlü ve Sotirofski, 2006:353).

Bilginin örgütler için anlamın bakıldığında, farklı alanlardaki farklı tanımlamalarına karşın bilgiyi “enformasyonun örgüt içinde değer yaratacak hali” olarak hatırlamak yararlı olacaktır. Veri ve enformasyon basamaklarından sonra yer alan ve bu alt basamaklardan beslenen bilgi, örgüt içerisinde yerleşik olan iş yapma biçimlerini karşıladığı gibi örgütün tüm faaliyetleri esnasında değer yaratacak içsel ve dışsal diğer bilgileri de ifade etmektedir. Dolası ile örgütler açısından bilgiler üç temel kaynaktan toplanır; bireylerde, örgütsel

süreçlerde, örgütün çevresinde. Bilgi bu üç kaynaktan bulunabileceğinden örgütler bilgiye ilişkin yaklaşımlarını belirlerken bu üç noktayı da göz önünde bulundurmalarıdır (Efiloğlu, 2002:57).

Bazı araştırmacılar “information” ve “knowledge” kelimelerinin köklerine inerek kavram analizi yapmışlar ve enformasyonun İngilizce’de “to inform” (bilgi vermek) fiilinden türediğini belirtmişlerdir. Knowledge kelimesinin karşılığı olarak kabul ettiğimiz bilgi ise İngilizce “to know” (bilmek) fiilinden türetilmiş olup, enformasyona sahip olma enformasyonun içleştirilmesi durumunu ifade etmektedir (Dervişoğlu, 2004:15).

McDermott, bilgiyi enformasyondan ayıran altı özellik belirlemiştir. Bunlar:

- Bilgi insan düşüncesinden kalandır.
- Bilgi insan davranışdır.
- Bilgi o anda oluşturulur.
- Bilgi toplumlara aittir.
- Bilgi toplum içinde çok çeşitli yollarla yayılır.
- Yeni bilgi eskisinin fonksiyonlarını yitirdiği yerde oluşturulur (İnce ve Oktay, 2006:17).

2.1.5. Hikmet

Bir bilgiyi başka alana taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir. Akıl (hikmet) esasen kişisel bir kimyadır ve bilginin sindirilmesi, özümlemesidir (Barutçugil, 2002:60).

Demircan (1992)’a göre bilgelik; diğer adıyla öğretici bilgi (üst bilgi), kullanıcısına yol gösteren bir bilgidir. Örneğin kâğıt üzerindeki bir haritadan bir şey öğrenilmez. Aynı haritanın bir bilgisayar ortamına aktarılması ile varılacak noktaya gitmek için kullanıcısını yönlendirilen kısa mesafeyi ortaya çıkarması bilginin bir üst bilgiye dönüşmesini gösterir (s.2).

“Verilerden ve enformasyondan elde edilen bilgi, bireysel tecrübe, sezgi, yetenek, öngörü, eğitim sürecinden geçirilerek akıl haline gelir. Dolayısıyla akıl, bilginin bireysel özelliklerle yoğrulmuş ve geliştirilmiş halidir.” (Efiloğlu, 2006:59-60).

2.2. Bilginin Oluşması

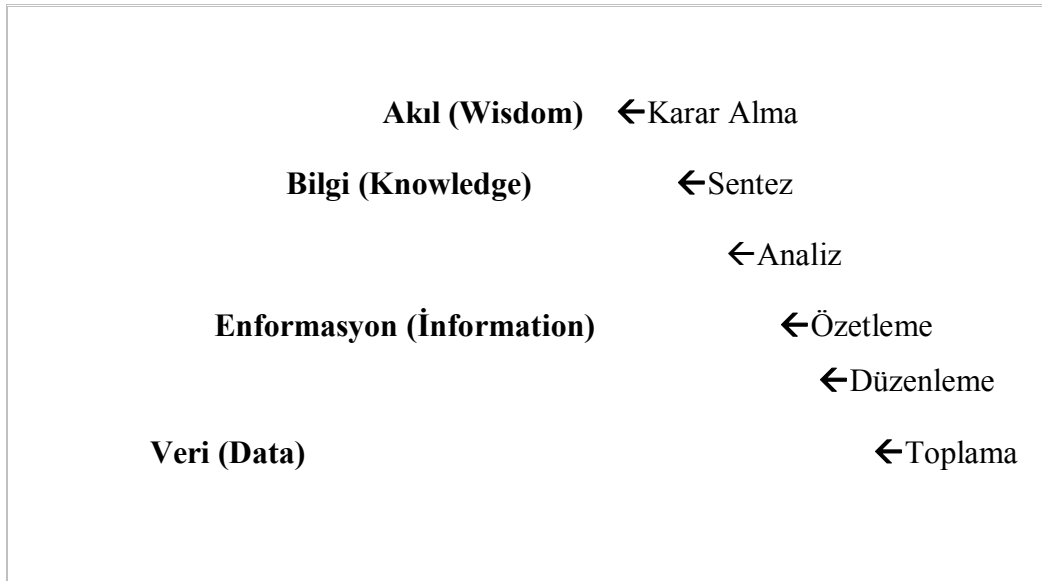
“Bilginin elde edilmesi belli bir süreç çerçevesinde gerçekleşir. Bu sürecin başında imgeler vardır ve sırasıyla imgelerden veriler, verilerden enformasyon, enformasyondan bilgi ve nihayet bilgiden ise üst bilgi elde edilir.” (Gökçe, 2006:4).

İMGE → VERİ → ENFORMASYON → BİLGİ → ÜSTBİLGİ

Şekil 2. 01: Bilginin oluşması (Kaynak: Gökçe, 2006:5)

Huizenga ve Hertog (2000:25); veri gözlemlerin direk sonuçlarıdır. Veri kategorileştirilip üzerine bir anlam eklendiğinde enformasyona dönüşür (Bkz. Şekil 2. 01). Bu enformasyondan tahminler yapılmadığı sürece bilgi ortaya çıkmış sayılmaz. Bilgi, belli bir fonksiyonu yerine getirmek üzere kullanılan enformasyon ve işlemsel süreçlerin bir birikimi olarak görülebilir (s.4).

Abdullah, Selamat ve Sahibudin (2005) veri olmadan enformasyona ulaşmanın, enformasyon olmadan bilgi elde etmenin zor olduğunu ifade etmişlerdir (s.39). Bilgi, enformasyonun bir amaca yönelik olarak kullanılması ile ortaya çıkar. Bir sonraki aşamada ise davranış ve tepki üreten bir unsur olarak akıl karşımıza çıkar. Akıl elde edilen bilginin bir amaca yönelik olarak kullanılmasını açıklar (Davenport ve Prusak, 2001:22).



Şekil 2. 02: Bilgi spektrumu, kaynak: Barutçugil, 2002:60.

Şekil 2.02'de bilgi hiyerarşisi kendi içinde veri, enformasyon, bilgi ve akıl şeklinde sıralanırken teknik ve bilişsel eylemler de; toplama, düzenleme, özetleme, analiz, sentez ve karar alma şeklinde sıralanmaktadır. Veriden akla kadar geçen süreçte zihinsel bir takım faaliyetler sürmektedir. Bu süreçte elde edilen veriler toplanmakta düzenlenmekte ve anlamlı bir topluluk haline getirilmektedir. Sonrasında özetlenerek analiz edilmekte ve sentezlenerek bilgi haline gelmektedir. Son olarak bilgi haline gelen enformasyon karar alma aşamasını tamamlayarak akıl haline dönüşmektedir (Efiloğlu, 2006:58).

Farklı kaynaklarda karşımıza çıkan bilgi hiyerarşisi ufak farklılıklar olmakla birlikte sıralama değişmemektedir. Örneğin Beckman (1999): veri, enformasyon, bilgi, uzmanlık (expertise), yeterlilik (capability) olarak sıralanmıştır. Uzmanlık: hızlı ve doğru öner, açıklama, sonucu doğrulama ve mantığa bürüne kavramları ile açıklanırken; yeterlilik: örgütlenmiş uzmanlık, bilgi dağarcığı, entegre edilmiş edim destek sistemi ve merkezi yeterlilik kavramları ile açıklanmıştır (Celep ve Çetin, 2003:13).

2.3. Bilginin Önemi ve Özellikleri

Başlangıçtaki yüzyıl boyunca bilgi; aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmıştır. Bu da sanayi devrimini yaratmıştır. İkinci aşamasında yani 1980'den başlayıp II. Dünya Savaşı ile biten dönemde, bilgi artık yeni anlayışla işlere uygulanmaya başlamıştır. Son aşama II. Dünya Savaşı'ndan sonra başlamış olup, bilginin kendisine uygulanmasıdır. Burada artık bilgi, son hızla üretimin en önemli faktörü haline gelmekte, sermaye ve emek faktörlerini bir yana itmektedir (Drucker, 2006:38).

Yeni ekonomide bilgi, üretimi kritik ve önemli faktörlerinden biridir. Bu artık sadece ileri teknoloji gerektiren endüstriler için geçerli değil, aynı zamanda tarımdan hizmet sektörüne kadar tüm endüstriler için geçerlidir. Günümüzde artık tüm sektörler, maliyetlerini düşürme, yeni pazarlar yaratma, sürekli müşteri memnuniyeti sağlama, yeni kaynaklar yaratma ve bu yollarla rekabet avantajı sağlamada mutlaka bilgiyi kullanırlar (Gün, 2006:6).

Giderek daha yaygın biçimde, bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik öneme sahip bir örgütsel kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır (Barutçugil, 2002:55). Özellikle de sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte tükenmez bir kaynak olarak görülen bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve yönetilmesi bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı ile olmaktadır. Günümüzde işletmelerde karşılaşılan

değişik sorunları çözmek amacıyla ve bilgileri etkin kullanmak için bilişim sistemleri oluşturulmuştur. Artık zihinsel sermaye ön plana çıkmıştır (Erten, 2006:1). “Bugün güçlü olmanın belirleyicisi; bilgiyi depolamak değil, onu kullanmak ve ondan yeni bilgi üretme kapasitesine sahip olmak” (Özden, 2005:15).

Daldal (2008) bilginin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır: 1. bilgi doğru olmalıdır, 2. eksiksiz olmalıdır, 3. bilgi; dinamik, kullanıldığı zaman vardır. Statik olarak varlığı sadece depolandığı zaman olmalıdır, 4. bilgi güvenilir olmalıdır, 5. önyargıdan yoksun olmalıdır, 6. temelini veri ve enformasyon oluşturur, 7. fazla olmalıdır, 8. anlaşılır olmalıdır, 9. karşılaştırma imkânı sunmalıdır, 10. ucuz olmalıdır, her bilginin bir maliyeti vardır (s.42).

2.4. Bilginin Sınıflandırılması

Düzenlenme ve kullanma tarzına göre bilgi türleri: Bilgiyi kullanma biçimi nasıl algılandığına ve organize edildiğine göre değişir. Bu açıdan incelendiğinde bilgi; idealist, sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi olmak üzere dört başlıkta sınıflandırılabilir (Efiloğlu, 2006:60).

İdealist bilgi; vizyon oluşturmaya, yön belirlemeye, amaç tespit etmeye, değer ve inançları yönlendirmeye ve karar vermeye katkı sağlayan bilgi türüdür. Çoğu zaman farkında olunmadan, varlığı ve etkinliği tanımlanmadan kullanılır. Örgütlerde idealist bilgi “benchmarking” ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir (Barutçugil, 2002:61).

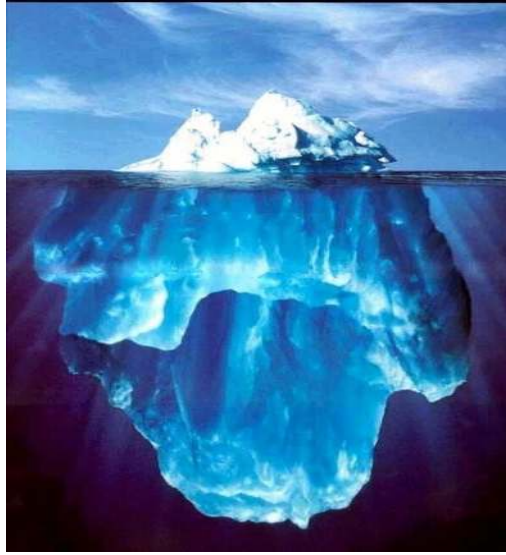
“Sistematik bilgi; sistemlerin mekanizmaları, çalışma biçimleri ve fonksiyonları sistematik bilgi ile anlaşılır, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağı da sistematik bilgi ile çözülür. Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgi türüdür.”(Yeniçeri ve İnce, 2005:37).

Pragmatik bilgi; bir işi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde teknik yani “know-how” bilgisini içeren pragmatik bilgi, bilinçli alınan kararlarda mantık yürütülürken, güçlü ve güçsüz noktaların analizini yaparken ortaya çıkar (Barutçugil, 2002:62).

“Otomatik bilgi, içselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutin davranışlarımız otomatik bilginin en tipik örnekleridir. Çoğunlukla bilincinde değilizdir (Efiloğlu, 2006:61).

Kaynağına göre bilgi türleri: Açık (explicit) bilgi ve örtük (tacit) bilgi olmak üzere iki türü vardır. Bu ayrımı yapan ilk kişi Polanyi (1966)'dır (Dervişoğlu, 2004:30).

Leonard ve Sensiper (1998)'e göre açık bilgi; formal ve sistematik bir yapıya sahip, kelimelerle, matematiksel formüllerle sayılarla kolayca ifade edilebilen, ulaşılabilen ve aktarılabilen bilgi türüdür. Organizasyonun enformasyon katmanında ve dokümanlarında saklanır (s.113). Kişiye özgü değildir ve sahibinden bağımsızdır. Açık bilgi kayıtlıdır bu nedenle işgörenlerin işten ayrılmalarıyla azalmaz (Yeniçeri ve İnce, 2005:38). Choi ve Lee(2002), enformasyon teknolojilerinin açık bilginin kayıt altına alınması ve paylaşılmasında önemli rolü bulunduğunu ifade etmişlerdir (s.175).



kaynak:<http://londoncoder.files.wordpress.com/2007/12/iceberg.jpg>

Şekil 2.03: Açık ve örtük bilginin gösterimi

Açık ve kapalı arasındaki ilişkiyi anlatmak için buzdağı benzetmesi yapılmaktadır (Bkz Şekil 2.03).... Buz dağı örneğini örgütsel sürece uyarladığımızda; buzdağının görünen kısmı örgüt içerisinde herkesin ulaşımına açık, çalışanlar arası paylaşımına tabi olan bilgileri ifade etmektedir. Buzdağının görünmeyen diğer kısmı ise çalışanların zihninde gizli kalan, ortaya çıkarılmamış örtük bilgi ve yetenekleri göstermektedir (Daldal, 2008:46).

Tanaka bu iki bilgi arasındaki hareketi ortaya koyuyor. Nihai amaç “açık bilgi”dir. Açık bilgi yerleşik ve sistemlidir. Örtük bilgi ise son derece kişiseldir (Nonaka, 1991:34). Nonaka ve Takeuchi'nin modeli literatürde sınıflandırma ve dönüşümün incelenmesi açısından genellikle temel olarak kabul edilen bir modeldir. Bu

modelde, örtülü ve açık bilgi birbirini tamamlamaktadır ve insanların yaratıcı eylemlilik süreçlerinde birbirleriyle etkileşim içindedirler. Bilgi oluşumu açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimle gerçekleşmektedir. Bu etkileşim “Bilgi Dönüşümü” olarak (Bkz: Tablo 2.07) ifade edilmektedir (Koza, 2008:297).

Tablo 2.07: Bilgi Dönüşümü

	Örtülü Bilgi'ye	Açık Bilgi'ye
Örtülü Bilgi'den	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık Bilgi'den	İçselleştirme	Birleştirme

Kaynak: Koza, 2008:297

Niteliğine göre bilgi türleri: Organizasyonun varlıkları dikkate alındığında üç kategoride incelenmektedir. Bunlar; insanda bulunan bilgi, müşteride bulunan bilgi ile sistem ve süreçlerde bulunan bilgidir (Efiloğlu, 2006:66-67; Daldal, 2008:48-49).

Daldal (2008:49) ve Koza (2008:59-61) tarafından örgütsel süreçte bilgi; yönetsel, bilişsel ve dışsal olarak üç grupta sınıflandırılmıştır. Gökçe (2006) tarafından içeriğine göre; bireysel ve organizasyonel bilgi sınıflandırması yapılırken, organizasyonel bilgi de kendi içerisinde açıklayıcı, yöntemsel, nedensel ve bağlantısal olarak dört alt başlığa ayrılmıştır (s. 9-10). Gün (2006) tarafından bilgi; fonksiyonel, operasyonel, durumsal, açık ve kapalı bilgi olmak üzere beş başlık altında sınıflandırılmıştır (s.6-10). Yeniçeri ve İnce (2005) ise bu ayırmadan farklı olarak “rekabet üstünlüğü yaratan bilgiler” başlığı altında: “işaretsel bilgi”, “deneyimsel bilgi”, “girişimci bilgi” ve “kurumsal bilgi” sınıflamasını yapmıştır (s.40-42). Güçlü ve Sotiropfski (2006) ise; sığ ve derin bilgi, teknik ve uygulanabilir bilgi, ortak anlayış olarak bilgi, açık ve örtülü bilgi başlıkları altında dört kategoride incelemişlerdir (s.354-355).

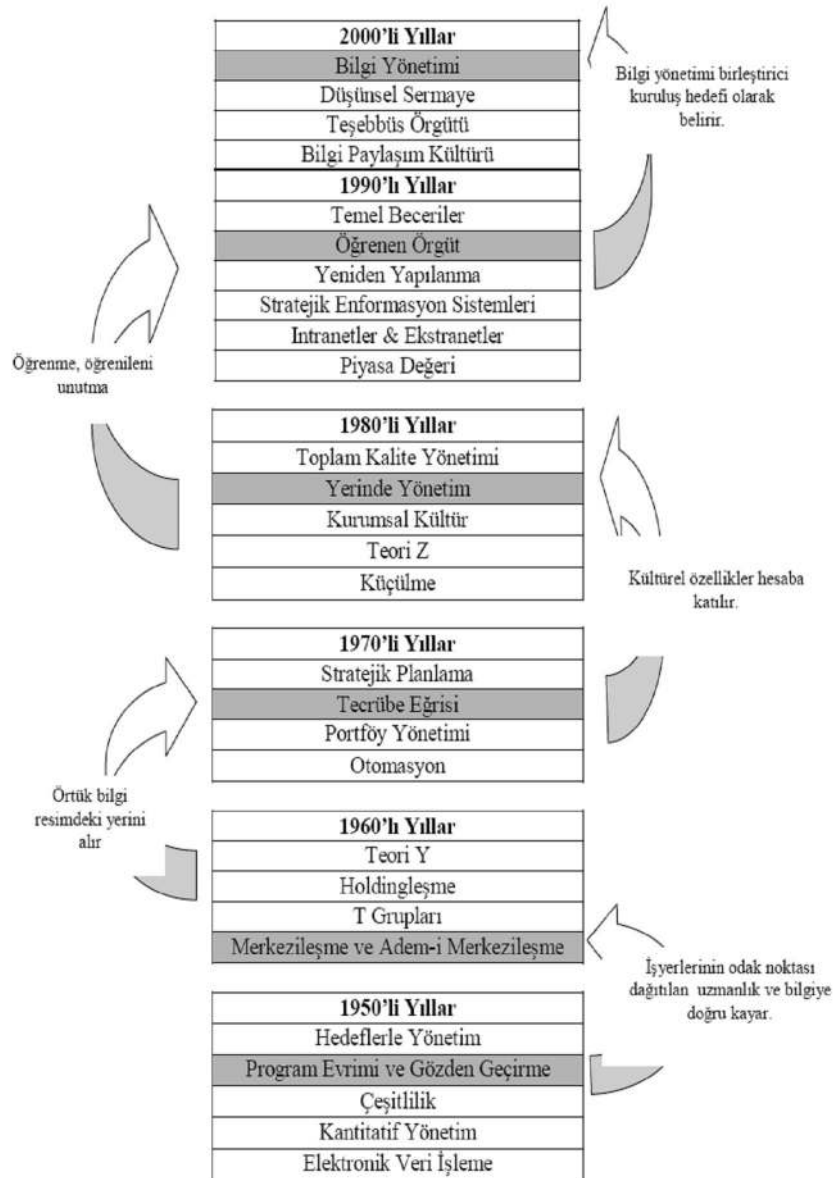
2.5. Bilgi Yönetimi nedir?

Polanyi (1958, 1967) ve Nonaka (1991, 1995)'nın çalışmaları bilgi yönetimi kuramlarının temelini oluşturmuştur (O'Dell ve Grayson, 2003:21).

“Bilgi yönetimi, temel olarak şirket ortamında sürekli artan bilgi kapasitesini güncellemek, oluşan bilgilerin ulaşılabilir ve gerekli olanların ve bunlara ulaşmak için gerekli olan işlemlerin tanımlanması ve analizini kapsayan ve bunların şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir (Koza, 2008:87).

Townley (2001) bilgi yönetimi bir organizasyonun misyonu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlamaktadır (Odabaş, 2003).

Klasson (1999)'a göre “bilgi yönetimi, çekirdek iş yeteneğinden değer yaratmak ve daha çok değeri elinde tutma ehliyetidir (s.35).



Kaynak: Tiwana, 2003:23

Şekil 2.04: Bilgi yönetiminin 1950'li yıllardan günümüze gelişim süreci

Şekil 2.04'te bilgi yönetiminin 1950'lerden 2000'lere ulaşan dönemde yöneticilerin başvurduğu gözde araçların evrimi gösteriliyor. Bu araçların kimi modanın oluşumuna katkıda bulundu, kimide günümüzde hala ayaktadır. Aslında hepsini tehdit eden bir unsur var, bilginin takviyesi, tecrübe, entellektüel varlık ve bunların yönetimi ile bu inatçı tehdit; günümüzde bilgi yönetimi diye adlandırdığımız gelişme ile noktalandı (Tiwana, 2003:22).

2.6. Bilginin Yönetimdeki Rolü

“Her şirket bilgiyi yönetir. Günümüzün rekabetçi ortamında başarı ile başarısızlık arasındaki fark, şirketin bilgisini pazarda ne kadar iyi yönetip arttırabildiğindedir.” (Koza, 2008:93).

The Scotsman bulgularına göre KPMG'nin¹ bir araştırmasında yer alan üst düzey yöneticilerin %98'i, bilgi yönetiminin sadece gelip geçici bir hevesten biraz kabaca bir şey olduğuna inanıyor. Londra'da yayınlanan Times ise bilgi yönetimini, iş stratejisi, muhasebe, pazarlama ve insan kaynaklarından sonra gelen “beşinci disiplin” olarak adlandırıyor ve iş başarıları ile karlılıklarını geliştirebilmek için bu disipline işlerlik kazanmaları çağrısında bulunuyor. Singapur'da gözle görünür şekilde ortada: The Strait Times' a göre “kuruluşlar çalışanların bilgiyi paylaşmasını sağlayacak bir stratejiye sahip değil”. Yine ... buradaki bazı kuruluşlar, bilgi yönetimin ne olduğunu ve yahut böyle bir stratejinin nasıl geliştirilebileceğinin farkında bile değil. Singapur'da mülakata alınan üst düzey yöneticilerinin 75'inden yalnızca üçü, şirketlerinde bilgi paylaşma düzeyi konusunda neredeyse vasatın altında faaliyet gösterdiğini düşünürken, su götürmez bir tarzda bilgi yönetiminin liste başı öncelik yapma niyetlerini de dile getiriyorlardı (Tiwana, 2003:17).

2.7. Bilgi Yönetiminin Amacı ve Önemi

“Günümüz rekabetçi ortamında başarı ile başarısızlık arasındaki fark, işletmenin bilgi yönetiminde ne kadar başarılı olduğunun, yani yönetim yapısının ne denli açık olduğunun altında yatmaktadır.” (Koza, 2008:88).

¹ KPMG: Uluslararası sektörel odaklı denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri veren, dünya çapında yaygın profesyonel KPMG lisanslı bağımsız firmaların global ağını koordine eden merkezdir. KPMG'nin amacı bilgiyi; müşterileri, çalışanları ve sermaye piyasaları yararına bir değer haline getirmektir. Dünya çapında yaklaşık 137,000 çalışanı ile KPMG firmaları 750 şehir ve 144 ülkede denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri vermeye devam etmektedirler. <http://kdevtr2.lcc.ch/index.thtml/tr/about/>

Bilgi yönetimi ile, firmanın zihinsel birikimi, başarı ya da başarısızlıkta belirleyici rol oynayan ve günlük kararları alan bilgi çalışanlarına aktarılır. Bu nedenle bilgi yönetimi, bilgi çalışanlarını kurumsal bilgi tabanına bağlayarak birbirinin yerini alabilecek bileşenlere dönüştürmeyi dolayısıyla çalışanları başarılı oldukları alanlara yönleltmeyi de hedeflemektedir. Bu açıdan bakıldığında ise bilgi yönetimi çalışanlara fırsat ve rekabet ortamı sağlayarak kurumun başarısına ivme kazandıracak bir sistemdir (Odabaş, 2003).

“Bilgiye sahip olmak ve yönetmek, değişebilme cesareti verir ve değişimi tetikler. Değişim ise bilginin yenilenmesine ve gelişmesine olanak sağlar. Varlığını sürdürmek ve ayakta kalmak için değişimi yönetebilmek bilgiyi yönetebilmeye bağlıdır.” (Koza, 2008:93).

“Hiçbir şey bilgi kadar karar oluşturunca değildir.” (Tiwana, 2003:21).

Celep ve Çetin (2003)’e göre bilgi yönetiminin öncelikli amacı; örgütün çevresinde meydana gelen bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile kavramsal gelişmelerden örgütün zamanında haberdar olması ve bunun örgüte yansıtılmasıdır. Bilgi üreten ve yayan bir örgüt olarak eğitim örgütlerinin bu yenileşme ve değişimlerden zamanında haberdar olması, büyük önem taşımaktadır (s.31).

Bilgi yönetimini gerekli kılan nedenler; Malafsky (2000)’e göre;

1. Örgüt içerisindeki zihinsel sermayeyi devam ettirme, bilgi yönetimi sistemleri için en belirleyici gereksinim olarak gelişme göstermektedir.
2. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler,
3. İletişim teknolojisindeki gelişmeler,
4. Yeni, bütüncül ekonomi,
5. Müşterilerinin ve beklentilerinin niteliği, bilgi yönetimini örgütler açısından ele alınması gereken bir öncelik haline getirmiştir (Celep ve Çetin, 2003:34-35).

Yeniçeri ve İnce (2005)’nin; küreselleşme, teknolojik gelişmelerdeki hız, örgütsel demokrasi, internet, e-ticaret, değişimin yoğunluğu ve derinliği ve akıl çağı ekonomisi olarak yedi başlık altında bilgi yönetimini gerekli kılan nedenleri sıralamışlardır (s.79-90).

Bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan engeller, Bollinger ve Smith (2001)’e göre tablo 2. 08 deki gibidir:

Tablo 2.08: Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller

Organizasyon açısından engeller	• Bilgi tabanını oluşturmak, zaman alıcı, emek yoğun ve maliyetlidir • Bilgi yönetimi zaten yoğun bir şekilde çalışan bireye ilave işler yükler • Bilgi tabanlı sistem teknolojileri sınırlıdır • Geçici proje takımlarını izlemek güçtür • Aşırı ve gereksiz enformasyon söz konusudur • Çalışanlar sistemden faydalanamazlar • Örtük bilgiyi kodlamak güçtür • Anlaşılmaz dil ve sözler yaygınlaşır • Bilgi yönetimi çalışanların kontrolünü gerektirir • Bilgi yönetimini destekleyen güçlü bir kültürün gerekliliği • Bilgi yöneticilerinin yanlış mesaj vermesi
Takım-grup açısından engeller	• Bireysel çabaların ödüllendirilmesi ile birlikte çalışanları bilgi istifçiliğine teşvik etmek • Yöneticiler ve meslektaşlar tarafından eleştirilme korkusu • Diğer disiplinlere olan saygı eksikliği • Güven, saygı ve ortak bir amaç etrafında birleşmemekten doğan yıkıcı çabalar • Takım süreçlerinin belgelenmesinin ek işleri beraberinde getirmesi
Bireysel açıdan engeller	• Bilgi paylaşımında isteksizlik • Bilginin güç, terfi, ödül/ceza gibi unsurların kaynağı olması • Meslektaşlar arası rekabet • (Bilginin/ know-what) Başarının ödüllendirilmesi • Uzmanlığa dayalı statü ve değer anlayışı • Teknik bilginin transferi (aktarılması) halinde kişisel değerini yitirileceği korkusu.

Kaynak: Bollinger ve Smith, (2001:14).

2.8. Bilgi Yönetimi İlkeleri

İş yaşamında, bilgi yönetiminin aşamalarında, konuyu elde almanın en uygun yolu, ayrıntılı taktiklerden çok, üst düzey ilkeler belirlemek olmalıdır. Bir örgüt, bilgi yönetimi ile ilgili olarak temel ilkeleri kararlaştırdıktan sonra ayrıntılı yaklaşımları ve planları bu ilkelere dayalı olarak yaratılabilir. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2002:81-82):

- Bilgi yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir.
- Bilgi yönetimi pahalıdır.

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

2.9. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Bilgi yönetiminin belirgin özelliklerini Çapar (2002)'a göre şöyle sıralayabiliriz:

- 1) Kurumda bilgiyi üretken kılar. Entelektüel sermayenin kurum içerisinde en verimli biçimde kullanılması sağlanır,
- 2) Bilginin üretilmesi, saklanması, aktarılması, erişilmesi, kullanılması sağlar. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile insanların yaratıcılığını birleştirerek kurumun problemlerine hızlı ve isabetli çözümler bulmayı sağlar,
- 3) Bilgi yönetimi disiplinler arasıdır. Uygulamalarında bilgi, ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, linguistik, mühendislik alanlarından yararlanan disiplinler arası bir faaliyettir,
- 4) Bilgi yönetimi, işbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur ve bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlar,
- 5) Bilgi yönetimi sürekli bir uygulamadır ve kuruluşa özeldir,
- 6) Bilgi yönetimi liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, kurumsal işlemlere destek, kişi ve birime göre içerik yayma, bilgi paylaşımı ve ortak kullanımı, çalışma sürecinin bir parçası olarak örtük bilginin açığa çıkarılması, bilgi varlığının ölçülmesi, kurumsal bilgi kültürünün yaratılması ve bilgi teknolojilerine dayanmaktadır,
- 7) Kapalı bilginin açığa çıkarılmasını sağlayarak kurum için önemli ve kritik olan bilginin kurum dışına çıkmasını önler.

Yozgat (1978)'a göre bilginin değer taşıması için; doğruluk, tamlik, ilgililik, doğru zamanlılık, ulaşılabilirlik, anlaşılabilirlik, güvenilirlik, etkin maliyet gibi özelliklere sahip olması gerekir (akt. Gökçe, 2006:49).

2.10. Bilgi Yönetiminin Fonksiyonları

İnci ve Oktay (2006) tarafından bilgi yönetiminin fonksiyonları: örgütsel yaratıcılığı yönetmek, örgütsel yeniliği teşvik etmek, motivasyonu sağlamak, iletişimi güçlendirmek, örgütsel iklimi iyileştirmek, şeklinde sıralanmıştır (s.22-25).

“Örgütsel yaratıcılığı geliştirmek için öncelikle çalışanları zihinsel, duygusal ve fiziksel dikkatlerini örgüte ve işlerine yöneltmelerini sağlamak gerekir. Bunun içinde çalışanların öncelikle “gönül gücünü” örgütün kazanması gerekir. Bunun yolu da örgütsel bağlılığın seviyesinin yükseltilmesiyle ilgilidir” (Yeniçeri ve İnce, 2005:91).

Örgütsel yenilik yaratmak ise “aynı zamanda müşteri yenilemek olarak değerlendirilmelidir.... Örgütlerin yeniliklerden beklentileri geleceğe ilişkin rekabet anlayışları ile ilgilidir.” (İnce ve Oktay, 2006:23).

Rosen (1998) motive olmuş bireyler örgüte ilişkin bütünsel resmi ve geleceğe ilişkin inşa sürecini, inisiyatif kullanmayı, odaklanmışlığı gerçekleştirirler. Bireylerin çabaları sonucu, üretkenliğin, işe bağlılığın artması, sürekli iyileşme ve örgütsel gururdur (s.24).

Peters ve Waterman (1987)'a göre iletişimin etkin kılınabilmesi onun biçimsel olması değil, sorun çözücü ve değer yaratıcı olması ile sağlanabilmektedir (s.303).

Bireylerin organizasyon içinde nasıl davranmalarına ilişkin algılarının sonunda oluşan genel bir ortam olarak tanımlanan örgüt iklimi bir manada çalışanların örgütte teneffüs ettikleri havadır.... Örgütlerde bilgi yönetimi süreci daha doğru bir bakış açısı ile bilgi temelli örgütlenmelerin en önemli özelliklerinin, güven, sadakat, demokratik olma ve esneklik gibi konuları şirketlerinin temel kültürel unsurları haline getirmiş olmalarıdır (İnce ve Oktay, 2006:25).

Nonaka (1991) örgütlerde bilgi yönetimini açık bilgiyi örgütün bütününe yayarak onun işgörenler tarafından içselleştirilmesinin önemine değinmiştir (s.30-34).

2.11. Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bir organizasyonda bilgi yönetiminden beklenen sonuçların elde edilebilmesi için güçlü bir alt yapıya ihtiyaç vardır. Teknoloji, kurum kültürü ve uygun organizasyon yapısı üç önemli unsurdur (Yeniçeri ve İnce, 2005:65). Efiloglu (2006) ise süreçteki

temel unsurları; teknoloji, liderlik, kültür ve ölçüm olarak sıralamıştır ve bu dört unsurun eşgüdümlü olarak yapılandırılmasının önemine değinmiştir (s.88-96).

Değer yaratma amacına yönelik olarak tasarlanan bilgi yönetimi sistemi içerisinde liderlik bu sistemin başarısıyla direkt ilgilidir. Gerek işletme içerisinde bilgi yönetim çalışmalarının başlatılmasında gerekse çalışanların sisteme katılımları için özendirilmesinde liderlik özel bir öneme sahiptir. Bilgi yönetim uygulamalarında üst düzey yöneticilerin sergileyeceği liderlik alt kademelerde de katılımın artmasını destekleyecektir. Üst yönetimin liderliği ayrıca bilgi yönetimi liderlerinin daha etkili çalışmalarını da kolaylaştırır. Oluşturulacak olan bilgi yönetimi ekibi üyeleri üst yönetimin liderliğiyle projelerini daha etkin uygulayabileceklerdir (Efiloğlu, 2006:91-92).

Güçlü ve Sotirofski (2006) ise bilgi yönetimi süreçlerini; bilgi mimarlığı, bilgiyi yaratmak ve paylaşmak, bilgiye egemen olmak, bilginin düzenlenmesi, bilginin transferi ve bilgiyi test etmek başlıkları altında sıralamışlardır (s. 356-358).

Kişinin yaptığı iş ile ilgili yeni bilgiyi araması, bulması ve ona ulaşması, bilginin kaydedilmesi, bu bilgiyi yerinde ve doğru olarak kullanması, diğer çalışanlara aktarması, bilginin güncelleştirilmesi ve güncelliğini yitiren kullanılmayan bilginin arşivlenmesi bilgi yönetiminin genel aşamalarıdır (Gün, 2006:41).

2.12. Bilgi Yönetiminin Örgütlerde Uygulanması

Bell (2001)'e göre bilgi bir kere oluşmuş, durağan bir şey değildir. Bilgi, örgütte sağlanan bilgi üretimi ortamlarında doğabilir, örgütte bir paradigmanın ölümüyle ya da bir işin sonuçlanması ve bir daha tekrarlanmaması ile ölebilir, bilgi onu üreten ve sürekli tekelinde olan kişi tarafından kişiselleştirilebilir, bilgi daha sonra kullanılmak üzere veri veya süreçlerde saklanabilir (s.57-59).

“ Bugün bilgi yönetimi, eğitim/öğrenme, ekonomi/finans, kalite/karşılaştırma, insan kaynakları, enformasyon/internet teknolojisi, AR-GE/ Yenileşme vb. birçok alanı kapsamaktadır. Bilgi yönetiminin, şirket yaşamında, sürdürülebilir yarışmacı avantaj sağladığı söze gerek bırakmayan bir olgu olarak kabul edilmektedir.” (Özmen, 2001). Bilgi ekonomisinde, örgütün başarısının anahtarı, örgütün her defasında kendini daha yukarı çıkaracak şekilde sürekli değer katma yeteneğine sahip olmasıdır (Barutçugil, 2002:98).

2.12.1. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi

Bilgi toplumunun eğitim programları için belirleyici olan yönü “öğrenmenin sürekliliği” ilkesidir. Bilgi toplumunda insanlar sürekli öğrenmek zorunda kalacaklardır (Özden, 2003:83). Eğitim örgütleri öğrenen örgütler hâline gelmelidir. Öğrenen örgütün temel felsefesi “sürekli gelişim ve öğrenmeye bağlılık”tır (Senge, 2004).

Özmen (2001)’e göre bilgiye dayalı kurumlar olan eğitim örgütleri, etkili bilgi yönetimleri ile, bilgiyi işleyerek, geliştirerek ve yayarak hem kendi amaçlarına hem de toplum amaçlarına hizmet etmek durumundadırlar. Entelektüel sermaye olarak adlandırılan; bireylerin kendilerini gerçekleştirebileceği yaratıcı ortamlarda bilgiyi işlemeleri eğitim örgütlerinin öncelikli amacı olmalıdır.

2.12.2. Okullarda Bilgi Yönetiminin Uygulanması

Özden (2005)’e göre; bilginin doğasında geleneksel değerler arasında; bilgi kesinliğinin, eğitimde bilginin öğrencilere yüklenmesi amacıyla yapıldığının, bilginin gelecekte kullanmak için edinildiğinin, bilgilenmenin ise bilginin aktarılmasıyla gerçekleştiğini söylemektedir. Yeni değerler arasında; bilimsel bilginin geçiciliği, eğitimin derin anlamalar sağlamasının zorunluluğu ve bilginin yeni bilgi elde etmek için edinildiği vurgusunu yapmaktadır (s.55-58).

“ Eğitim kurumları, bilginin en çok farkında olduğu, kullanıldığı ve yeni bilgilerin üretildiği yerlerdir.... Okullarda, bilgiyi etkili kılmak, açığa çıkarmak ve kullanmak için, okul yöneticisinin bilgiye meraklı olması ve bilgi temelli bir yönetim hedeflemesi gerekir.” (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 365).

Eğitim sisteminin yeniden yapılanması sürecinde bilginin yönetimi ve bilgi yönetimi süreçlerinin hayata geçirilmesinde okul yöneticilerine ve de öğretmenlere çok iş düşmektedir. Yöneticilerin bilgi yönetimi ve uygulama aşamalarını iyi kavramaları önemlidir. Ayrıca, yöneticiler çalışanlarının bilgisini ortaya çıkarıp eğitim-öğretim amaçlarını gerçekleştirecek şekilde kullanabilmeyi de becerebilmelidir (Erten, 2006:4).

Bilginin kaynağı olan okullar, bilgi yönetimini benimsediklerinde, sürekli gelişimin yaşandığı bu süreçte gelişim ve değişimin yönlendiricisi olacaklardır. Sahip olunan bilginin ne şekilde yönetildiği ve bu süreçte okul yöneticilerinin yapılanları hayata nasıl geçirdikleri önem kazanır (Erten, 2006:2). Eğitim kurumlarımızda çalışan

okul yöneticilerimiz ve öğretmenlerimizin bilgi yönetimi konusunda bilgilenip bunları en iyi şekilde kullanabilme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

Bilgi süreci, sürekli geliştirilmesi gereken bir süreçtir. Okul, dün geçerli olan bilgi ve deneyimin bir sonraki gün eskiyebileceğinin farkında olmalıdır ve personelin katılımıyla bir sürekli öğrenme ve yeni davranışlar geliştirme sistemi kurmalıdır. Bunun için bilgi uzmanı, takımı ve bilgi çalışanları; mevcut bilgiler üzerine yeni bilgiler üretmeye veya daha önce kullanılmayan bilgileri de sürece katmaya çalışmalıdır. Bilgi yönetimi sürecinde ulaşılan başarılar ve yapılan işler öğrencilere de her fırsatta anlatılmalıdır. Öğrencilerin bunun farkında olmaları, onları da bu sürece dahil edecektir (Güçlü ve Sotirofski, 2006:367).

3. İlgili Araştırmalar

3.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Singh ve Lokotsch (2005) tarafından yurtdışında yapılan “İlköğretim Okullarında Dönüşümsel Liderlik Stilinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi” çalışmasında, çalışma için bir dönüşümsel liderlik modeli oluşturulmuştur. Modeli hem teorik hem de pratik olarak destekleyen nitel araştırmalarda bu çalışmayı desteklemiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile iki ilköğretim okulunda on eğitimci ile görüşülmüştür. Geliştirilen model üzerinde dönüşümsel liderlik stiliinin etkisi dikkati çekmektedir. Sonuç olarak; o ana kadar okullarda hakim daha çok otokratik olan klasik etkileşimci liderlik özelliklerinden daha demokratik olan dönüşümcü liderliğe geçiş görülmektedir. Bu araştırma örgütsel başarının sağlanabilmesi için bir okulda insan kaynaklarının nasıl geliştirileceğinin belirlenmesinin çok önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Rowold ve Schlotz (2009) tarafından yurtdışında yapılan çalışmalarında; müfettişlerin liderlik stillerinin astlarının kronik stres ile baş etmeleri üzerindeki etkisi hakkında bilgi sunmaktadır. Alman devlet kurumunda çalışan 244 kişi örneklemini oluşturmaktadır. Dönüşümcü, etkileşimci ve laissez-faire liderlik stilleri ve kronik stres (aşırı çalışma ve sosyal talepler, iş ve sosyal hoşnutsuzluğu tanıma, performans baskısı ve sosyal çatışmalar) arasındaki ilişki çalışanların demografik özellikleri ve mesleki kıdemlerine göre test edilmiştir. Bulgular: dönüşümsel liderlik özelliklerinde bireyselleştirilmiş etki boyutunda negatif yönlü sonuçlara ulaşılmıştır. Buna karşılık istisnalarla yönetim pasif alt boyutunda kronik stresle pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. (Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stilleri için kontrol edildiğinde). Gelecekteki araştırmalar stres için objektif sonuçlar içerecektir. Toplumsal örgütlerin yöneticileri etkileşimci liderlik stillerinden kaçınmaları gerektiği vurgulanmıştır.

D'Alessio'nun (2006) “Liderler ve Liderlikten yansımalar” (Some Reflections on Leaders and Leadership) adlı çalışmasında liderliğin önemini belirtmek için bu hareketin insanlık tarihi kadar eski olduğuna ve özellikle son yirmi beş yılda literatürdeki konu ile ilgili çalışmaların ciddi rakamlara ulaştığına vurgu yapılmıştır. Literatürdeki bu çalışmaların tanımları, açıklamaları, akademisyenler ve yazarlar tarafından geliştirilen stiller ve modelleri içerdiği görülmektedir. Küresel anlamda kurumlarında bu çalışmaları desteklediği ve önemseddiği vurgulanmıştır.

Crawford (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada 1046 kişilik bir örneklem ile yenilikçi, dönüşümcü, etkileşimci ve laissez-faire liderlik stilleri ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yenilikçi ve dönüşümcü liderlik stilleri kombine (birleştirilmiş) modeli ile bilgi yönetimi arasında % 29,4'lük varyansa sahip bir anlamlılık bulunmuştur. Laissez-faire liderlik stili ile bilgi yönetimi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bilgi yönetimi davranışları ile etkileşimci liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.(Crawford benzer bir çalışmayı 2003 yılında 845 kişilik bir örneklem üzerinde de gerçekleştirmiştir).

Simic' in (1998) “Dönüşümde örgütsel değişimin başarılı şekilde yönetilmesi için bir anahtar konumunda olan dönüşümsel liderlik” adlı çalışmasında; örgütsel değişikliklerin başarılı şekilde yönetilmesi için dönüşümsel liderliğin kaliteyi arttırmada etkili olduğunu vurgulamıştır. Dönüşüm süreçlerinde etkileşimci liderliğin yönetimdeki etkisinin verimliliği düşürdüğüne değinmiştir. Bu nedenle örgütlerde uygun beceri ve nitelikleri geliştirecek dönüşümsel liderlerin aranır hale geldiğini söylemiştir.

Virtanen () bilgi yoğun şirketlerde liderliğin önemli rol oynadığını vurgulamıştır. Araştırma kuruluşlarında liderlik özelliklerinin bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılmasında çok önemli olduğuna, bu nedenle örgütsel ve yönetim araştırmalarının analizlerinin yapılmasının doğal olduğuna değinmiştir. Özellikle üniversitelerin etkili yönetimin, küresel bilgi ekonomisi üzerine etkisine yönelik gerçekleştireceği etkin araştırma programlarının ve tanıtımlarının gelişime katkı sağlayacağını savunmaktadır. Virtanen, araştırmalarda bilgi üretmenin doğası gereği örgütsel bilgi yönetiminin gerekliliğine değinmiştir.

Gerhard'ın (2004) gerçekleştirdiği çalışmada dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların verimliliğini arttırdığı, bu durumun da üretim ve müşteri artışını desteklediği bulunmuştur. Müşteri memnuniyetini arttırmak için günümüz organizasyonlarında etkileşimci liderliğin nasıl kullanılabileceği, yeni olan dönüşümcü liderlik özelliklerinin kuvvetlendirilebileceği sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Boyet'tin (2006) “Dönüşümsel liderlik: yüksek etkinlikte liderler ile onların astları arasındaki ilişki” isimli çalışmasında; dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarına değinilerek, bu boyutlarının her birinin önemine vurgu yapılmıştır.

Politis'in (2004) araştırmasında; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stillerinin alt boyutları arasındaki ilişki Bass (1985) modeli kapsamında; iş ortamındaki yaratıcılığa etki eden pozitif yönde uyarıcı nitelik taşıyan ya da engel teşkil eden belirleyiciler incelenmiştir. İlk olarak, iş ortamındaki yaratıcılığı arttırıcı nitelik taşıyan belirleyiciler

ile etkileşici ve dönüşümcü liderlik stilleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İkinci olarak; iş ortamında engel yaratan belirleyiciler ile çalışma ortamındaki yaratıcılık için her iki liderlik stili arasında negatif yönlü ilişki belirlenmiştir. Son olarak iş ortamında yaratıcılığı arttırıcı özellik taşıyan belirleyiciler için bulunan korelasyon değerleri dönüşümcü liderlik özellikleri için etkileşimci liderliğe kıyasla daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Jandaghi ve diğerlerinin (2009) gerçekleştirdiği araştırmada; dönüşümcü liderlik başarılı ve başarısız organizasyonlarda karşılaştırılmıştır. Makalelerinde liderlik teorilerini dikkate alarak problemlerin keşfinin ve bunların önemliliğinin dönüşümcü liderlik noktasında açıklanılmasına çalışılmıştır. Dönüşümcü liderlik için yapılan tanımlar ve çeşitli uzman fikirleri karşılaştırılmış, ardından başarılı ve başarısız şirketler kıyaslanmıştır. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik özellikleri başarılı şirketlerde $p<0.0001$ anlamlılıkta daha etkindir.

Quigney (2000) tarafından yurtdışında yapılan "Eğitim Reformu Çağında Etkili Okul Yönetimi" konulu çalışmada elde edilen bulgular özetlenmiştir: Okul yöneticilerine başarılı okul yöneticilerin özellikleri sorulmuş ve daha önceki yıllarda yapılan benzer bir araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak, destekleyici olmanın, adaletli davranmanın, arkadaşça davranmanın, anlayışlı olmanın ve düzenli olmanın her zaman bir okul yöneticisi için önemli olduğu konusu ortak olarak dile getirilmiştir.

Leithwood (1992), okulun yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışlarını okul ve öğretmen değişkenleri ve okul yöneticisinin liderlik sürecindeki girişim gücünü kullanma biçimi etkilemektedir. Okulun sistematik değişme eğilimi ve öğretme profesyonelliği, dönüşümcü liderlik davranışını büyük ölçüde etkilemiştir.

Hunkin R.T., Tracey B. (1999) tarafında yapılan "The Relevance Of Carisma For Transformational Leadership Stable Organizationas" isimli araştırmada MLQ ölçeğinin özellikleri ile faktör yapısı ölçülmüştür. Araştırmanın sonucunda; MLQ'nun eksik yönleri bulunmuştur. Ancak buna rağmen Bass ve Avalio'nun belirlediği dönüşümsel liderliğin davranışsal merkezli boyutlarını deneysel olarak desteklenmiştir. Bass ve Avalio'nun dönüşümsel liderlik boyutlarının sırasıyla zihinsel teşvik boyutunun; problemlere geleneksel olmayan yollarla yaklaşma,

bireysel ilgi boyutunun bireysel gelişim, ilham verici güdüleme boyutunun da gelecek merkezli ifade etme tanımlanmasının daha anlamlı olacağını belirtmişlerdir.

Estep, T. A. (2000) tarafından yapılan “A Study of Relationships between Transformational Leadership, Transactional Leadership and Specified Demographic Factors as Enablers of Teacher Empowerment in Rural Pennsylvania Scholl Districts” adlı araştırmada Pennsylvania’daki okul yöneticilerinin işlemsel ve dönüşümsel liderlik davranışları ile yetkilendirme bakımından öğretmen algıları araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yetkilendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dönüşümü liderlik stili ile öğretmen yetkilendirmesi arasında olumlu bir ilişki bir ilişki bulunurken; işlemci liderlik ile yetkilendirme algıları arasında olumlu bir ilişki bulunamamıştır.

Barnett K., Corners R. (2001) tarafından yapılan “Transformasyonel Leadership in Scholls” adlı araştırmalarında dönüşümsel ve işlemsel liderlik stillerinin öğretmen çıktıları ve öğrenme kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Dönüşümsel liderlik ile öğrenme kültürü arasında olumlu bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu araştırmada öğretmenlerin dönüşümsel liderlik ile karizmayı ayıramadıkları anlaşılmıştır.

Dalkir ve Keller (2005), bir okulun alternatif öğrenme ortamı için bilgi yönetimi çerçevesinde yürütme ve tasarlama uygulamasını incelemeye aldığı durum araştırmasında, orta sınıf grubunda zorluk çeken öğrencilere yardımcı olacak bir yıllık program tasarlanarak bir üst sınıfa geçmelerinin amaçlandığı bir bilgi yönetimi çerçevesi hazırlanmıştır. Bilgi yönetimi çerçevesi insanlarla ve süreçlerle gelenler bu amacın başarısını kolaylaştırır. Bu durum çalışmasında, bilgi yönetimi çerçevesinde organizasyonel kültür ve hazırlık, bilgi kültürü, liderlik, personel, teknoloji ve bilgi haritası gibi boyutlar okulda incelenmiştir. Bu okulda ne tür bilgi ye sahip olunması gerektiğinin bilinmesi, yaratılması ve yayılması sağlanmakta olduğu ve teknolojinin bu basamaklarda kullanıldığı saptanmıştır. Okul içi iletişimin ve kültürün daha iyiye gittiği belirlenmiştir.

Edge (2005), Toronto Bölge Okul Meclisinin ilk yıllardaki okuryazarlık projesinin (EYLP), okul sınırları içerisindeki öğrenme ve öğretmeyi etkileyen ilk okuryazarlığın açık ve örtülü bilginin paylaşımını nasıl artırdığını

incelemiştir. Bu araştırmada, EYLP bilgi yönetiminin tasarım-yürütme, liderlik ve eğitimsel gelişim kategorisindeki stratejilerinin teknik ve sosyal listesi, Takeuchi'nin bilgi yönetimi çerçevesindeki araştırma ve doküman analizlerini desteklediği belirlenmiştir. Okullar için mevcut bilgi yönetiminin teori ve uygulamalarına eleştiriler ve ilgi çeken kısımları belirtilmiş ve bunlarının ayrıntıları verilmiştir. İlk okuryazarlığın bilgi yönetimi için önemi vurgulanmıştır.

Kidwell, Linde ve Johnson (2005), kolejler ve üniversiteler misyonlarını destekleyen bilgi yönetimi uygulamalarını uygulama fırsatlarına sahip olduklarını düşündüklerinden bu okullarda uygulanmasını sağlayacak bir literatür araştırması yapmışlardır. Okullardaki müfredatın ve ortamın, bilgi yönetiminin kültür, teknoloji, açık bilgi, örtülü bilgi, öğrenen organizasyonun oluşumu, entelektüel zekânın kullanımı boyutlarına uyarlanışını ve yararlarını belirtmiştir.

Purvanova, Bono ve Dziewieczynski (2006); dönüşümcü liderlik teorisinde, liderlerin takipçilerini etkilediği temel yollardan birinin işi anlamlı kılma olduğu fikrini test etmek için bir alan çalışması yürütmüşlerdir. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik davranışlarını çalışanların meslek algılarına (önem, anlamlılık, işin önemi) ve çalışanların müdürleri tarafından değerlendirilen vatandaşlık performansına bağlamışlardır. Sonuçlar müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla takipçilerin vatandaşlık performansı arasında olumlu bağlantıyı göstermiştir. Dönüşümcü liderliğin vatandaşlık performansı üzerindeki etkisi, çalışanların meslek algılarına arabuluculuk etmektedir. Bir kurumda aynı meslekte çalışanlarla yapılan bir analizin sonuçları, müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların mesleki algılarını belirlediğini göstermiştir.

Mandell ve Pherwani (2003) tarafından yapılan bir çalışma, duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik stili arasındaki anlamlı ilişkileri incelemiştir. Araştırmacılar aynı zamanda duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik stili arasındaki ilişkideki cinsiyet farklılıklarıyla birlikte; müdürlerin duygusal zekâ puanları ve dönüşümcü liderlik stillerindeki cinsiyet farklılıklarını saptamak istemişlerdir. Dönüşümcü liderlik stili ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki ($p<.05$) saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik stilini tahmin etmede, cinsiyet ve duygusal zekâ arasında önemli bir etkileşim ($p>.05$) bulunmamıştır. Bayan ve erkek müdürlerin duygusal zekâ puanlarında anlamlı bir fark ($p<.05$) saptanmıştır. Son olarak erkek ve bayan müdürlerin dönüşümcü liderlik puanlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Rowley (2000) İngiltere'deki yüksek öğretim kurumlarında bilgi yönetimi kavramlarının uygulanışını incelemiştir. Yüksek öğretimde bilgi yönetimine katkıda bulunan kütüphaneler ve öğrenme materyallerinin elektronik ortamda sunulması, elektronik postayla iletişim ağları ve öğrenci profili hakkında veriler sağlayan bilgi yönetim sistemleri gibi bir dizi etkinlikleri, sistemleri veya projeleri tanımlamaktadır. Daha sonra, yüksek öğretimde bir bilgi ortamı yaratmak için gerekenleri tartışmakta ve bilgiyi bir değer olarak görmenin fırsatlarını sunmaktadır. Bu araştırma, bilgi tabanlı örgütlerin, bilgi yönetimi sistemleri sayesinde kazandığı gibi görünse de, etkili bir bilgi yönetiminin kültür ve değerlerde, örgüt yapısında ve ödül sisteminde önemli değişiklikleri gerektirdiğini belirtmektedir. Ayrıca, bilgi ve güç arasındaki ilişkinin yönetiminin de yaşamsal önemde olduğu vurgulanmaktadır.

3.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Brestrich (1999) tarafından yapılan “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği” adlı çalışmada dönüşümcü liderlik uygulamalarını Türkiye’de kamu ve özel sektör yöneticilerinin ne derecede yansıttıklarını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarında özel sektör liderleri, kamu sektöründeki yöneticilere oranla daha iyi puanla değerlendirilmişlerdir.

Kültür (2006) tarafından yapılan ve “Orta Öğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması” isimli çalışmada; öğretmen ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin “Dönüşümsel liderlik” stillerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; okul yöneticilerinin okulda sergiledikleri liderlik stili okuldaki görev yapan gruplar bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalama ile kendilerinin “Dönüşümsel liderlik” stili ile ilgili davranışları gerçekleştirdiklerini ifade ettikleri, öğretmenlerin ise okul müdürlerinin, okul yöneticilerine göre daha düşük bir ortalama ile “Dönüşümsel liderlik” stili ile ilgili davranışları gerçekleştirdiklerini ifade ettikleri ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilleri arasında hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin mesleki kıdem gruplarının algıları bakımından anlamlı bir farklılık

olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik boyutundaki farklılıklar incelendiğinde; öğretmenlerin ve yöneticilerin mesleki kıdemleri arttıkça, yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin arttığını, düşündüklerini göstermektedir. Ancak “11–15” yıllık kıdem grubundan sonra algı düzeyinde bir düşüş gözlemlendiği ifade edilmiştir. Ayrıca; eğitim gruplarının eğitim seviyesi yükseldikçe okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik boyutunu değerlendirmelerine ilişkin algı düzeyi de yükseldiği görülmüş, üniversite mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stiline ilişkin algıları yüksek düzeyde anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Eryılmaz (2006) tarafından yapılan ve “ Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik özelliklerine Sahip Olma Düzeyi” isimli çalışmada: okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin dört boyutundaki davranışlara sahip olma düzeylerine ilişkin okul müdürlerinin kendi değerlendirmeleri ile öğretmenlerin değerlendirmeleri arasındaki farklar $p < .05$ düzeyinde manidar bulunmuştur.

Dönüşümcü liderliğin boyutlarına ilişkin davranışları gösterme düzeylerine ilişkin olarak okul müdürleri kendilerini, dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutunda yeterli görürlerken, en yetersiz gördükleri boyut entelektüel uyarım boyutuna ait olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışlarını “Oldukça Katılıyorum” düzeyinde gösterdiği, 1–3 yıl süreyle aynı okul müdürüyle çalışan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini yeterli gördüğü sonuçlarına ulaşılmıştır.

Koçak (2006) tarafından yapılan ve “ Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki” isimli çalışmada: öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderliklerine yeterli düzeyde sahip olmadıklarını düşündüğü, öğretmenlerin doyum düzeyleri ile doğrudan ilişkisi olduğu düşünülen; önemli bir birey olma, kendini güven içinde hissetme, başkalarına yardım edebilme imkânlarının verilmesi, saygı duyulma, saygınlık kazanma, girişim gücünü ve yetenekleri kullanabilme, kendini yenileme, mesleki gelişimi sağlama ve eşit davranılma görüşlerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri yeterli görmediği belirlenmiştir.

Yıldırım (2006) tarafından yapılan ve “ Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmada: etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin değişkenleri ile okul sağlığına müdürün etkisi boyutu ile %57 oranında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu boyutun etkili olan diğer değişkenleri ise; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destektir. Etkileşimci liderliğin değişkenlerinin (laissez faire, beklentilerle ve istisnalarla uyarım) ise anlamlı etkilerinin olmadıkları anlaşılmıştır.

Öğrenci performansında önemli yeri olan örgüt sağlığının kaynak desteği boyutuna göre dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin alt boyutları incelendiğinde; aralarında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu araştırmada belirlenmiştir. Okul yöneticisinin öğretmen ve öğrencilere yeterli miktarda ders araç ve gerecini temin edebilmesi ile ilgili olan bu boyut ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasında %10 lük bir varyansı açıkladığı belirlenmiştir.

Araştırmanın genelinden öğretmenlerin algılamalarına doğrultusunda sağlıklı bir okulun olması için okul müdürünün dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sezer (2005) tarafından yapılan ve “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” isimli çalışmada: ilköğretim okulu müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula uyumu arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimci liderlik stiline ait davranışların, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Dönüşümcü liderlik stiline ait davranışların, örgütsel bağlılığın içselleştirme ve özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinin olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak dönüşümcü okul müdürleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmadığı belirlenmiştir.

Muratoğlu (2005) tarafından yapılan ve “ Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri” isimli çalışmada: “Bilgi ekibinin oluşturulması”, “bilgi tabanının yaratılması”, “bilgi haritalama”, “kıyaslama yapma”, “bilgi uygulamasından sorumlu bir yöneticinin atanması” boyutlarında “ara sıra”; “aktif bilgi yönetimine” “çoğunlukla”; “bilgi merkezleri oluşturma” boyutuna ise “nadiren” düzeyinde katıldıkları görülmektedir Erkek ve kadın denek grupları “bilgi merkezleri oluşturma” boyutunda “nadiren” düzeyinde görüş belirttikleri ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin çoğunluğu gereksinme duyduklarında ulaşmalarını sağlayacak bilgi kaynak merkezlerinin olmadığını, ilgili bütün yayınlara yer veren kataloglanmış bir kütüphanenin hiçbir zaman bulunmadığını yâda çok az bulunduğunu dile getirmişlerdir.

Erten (2006) tarafından yapılan ve “ Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimini Etkili Kullanabilme Becerileri” isimli çalışmada: araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenler yöneticilerinin bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığını ve her iki grupta sıklıkla düzeyinde görüş belirterek yöneticilerinin bu beceriye yeterince sahip olduklarını düşündüklerini vurgulamaya çalıştıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin bilgi yönetiminde önderlik ve kendini gerçekleştirme becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin özel okulda çalışan öğretmenlere göre, yöneticilerinin bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme becerilerine daha fazla sahip olduklarını düşündükleri belirlenmiştir. Yöneticiler ile öğretmenlerin yöneticilerin bilgi yönetiminin; önderlik ve kendini gerçekleştirme, teknoloji kullanımı, öğrenme kültürü, bilgi yönetimi süreçlerine katılım, bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme boyutlarına yönelik becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Tüm boyutlarda yöneticilerin görüşleri öğretmenlere göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı becerisine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin son eğitim durumları, branşları, kademe değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Cinsiyet değişkenine göre her iki grup için anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Görev yaptığı kurum ve hizmet yılı değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık var iken yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Yöneticilerin yöneticilik kademesi ve yöneticilik sınavı, öğretmenlerin ise yöneticilik kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Kılıç (2006) tarafından yapılan ve “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi ” isimli çalışmada elde edilen sonuçlar:

Kayseri ilindeki ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin yöneticilerin ahlaki değerler ve geleneklere

saygı göstermesi, örgütün amaç ve hedeflerini tüm personele aktarması, yöneticinin davranışlarıyla rol modeli olması, yöneticinin yetkili olduğunu hissettirerek güven vermesi ve saygıyı hak etmesi, yöneticinin yaratıcı ve yenilikçi düşüncelere sahip personeli desteklemesi ve yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması şeklindeki özelliklerini ön plana çıkardıkları gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bakış açısıyla etkileşimci liderliğin, yöneticinin hedeflere ulaşmayı sağlayan kişilere memnuniyetini ifade etmesi, yöneticinin sorunlar sürekli ve önemli olduğunda tepki göstermesi ve yöneticinin mevcut yöntemlerin işe yaradığı müddetçe performanstan memnun görünmesi gibi davranış özelliklerini okul yöneticilerinin daha sık sergiledikleri tespit edilmiştir. Tam serbesti tanıyan liderliğin davranış özellikleri ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin tarzlarında yöneticinin her zaman çalışanların aynı şekilde işlerinden yapmaya devam etmesinden hoşnut olması davranışını sık sık gözlemlediği ifade edilmiştir.

Etkileşimci liderlik tarzına göre dönüşümcü liderlik tarzı doğrudan performans üzerinde daha belirleyici bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik ile yapıcı örgüt kültürü arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. Tam serbesti tanıyan liderlik ile yapıcı örgüt kültürü arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Araştırmaya konu olan okullarda yapıcı örgüt kültürü hâkim olduğunda dönüşümcü liderlerin performans üzerinde belirleyici etkiye sahip değilken, etkileşimci liderliğin bu okullarda performans üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Şahin (2003) tarafından yapılan ve “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki ” isimli çalışmada: öğretmenlerin okul müdürlerini daha çok dönüşümcü ve sonra sürdürümcü lider olarak algıladıkları bulunmuştur. Okul müdürleri öğretmenlere göre dönüşümcü liderlik stili ile okul kültürünün işbirlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları ve sürdürümcü liderlik stili ile okul kültürünün eğitsel gelişme boyutu arasında pozitif yönde ilişki saptanmıştır.

Öğretmenlere göre dönüşümcü liderlik stili ile okul kültürünün geneli ile boyutları arasında ve sürdürümcü liderlik stili ile okul kültürünün geneli, işbirlikçi

kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Küçük (2008) tarafından yapılan ve “Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine ve Eğitimcilerin Performansına Etkisi” isimli çalışmada: 2007–2008 Eğitim-Öğretim yılı bahar döneminde İstanbul İli Anadolu yakasındaki 8 endüstri meslek lisesi ve teknik lisesinde görev yapan 230 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre başarı yönelimli liderlik, katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve emredici liderlik ile örgütsel iklim arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca başarı yönelimli liderlik ile görev merkezli performans arasında, katılımcı liderlik ile öğrenci merkezli performans arasında, örgütsel iklim ile görev ve öğrenci merkezli performans arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çuhadaroglu (2008) tarafından yapılan ve “İlköğretim Okulları Yöneticileri Liderlik Stilleri İle Karar verme Stilleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmada: araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Yöneticilerin sürdürümcü liderlik boyutuna ilişkin, yöneticilerin görüşlerinin ortalaması, öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir. Yöneticilerin başıboş liderlik boyutuna ilişkin, yöneticilerin görüşlerinin ortalaması, öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından daha düşüktür. Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile sezgisel, bağımlı ve rasyonel karar verme stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; ani karar verme stili ile negatif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Çetiner (2008) tarafından yapılan ve “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmada: öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin olarak “çoğunlukla katılıyorum” şeklinde değerlendirmede bulundukları anlaşılmıştır. Branş değişkenine göre fen bilimleri ile diğer ve dil bilimleri ile diğer grubunda yer alan öğretmenlerin, müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini gösterme düzeylerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Mutlu (2009) tarafından yapılan ve “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmada: öğretmenlerin yaşadıkları en fazla tükenmişlik alt boyutu “duygusal tükenme”, en az “kişisel başarı” alt boyutu olup; okul yöneticileri okullarında idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (kazanılmış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek ve koşullu ödül liderlik stillerini uyguladıkça, öğretmenlere yönelik tükenmişlik görülme sıklığında azalma meydana geldiği, laissez-faire liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda, öğretmenlerin daha fazla tükenmişlik yaşadıkları; dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (davr.) ve entelektüel uyarımın, duygusal tükenmenin, anlamlı bir yordayıcısı olduğu; dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (davr.) ve idealleştirilmiş etki (atf.) duyarsızlaşmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu; bireysel desteğin önemli bir etkiye sahip olmadığı; dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (davr.) ve entelektüel uyarımın kişisel başarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu; işlemsel liderliğin alt boyutlarından koşullu ödül duygusal tükenmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu; işlemsel liderliğin alt boyutlarından koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif) ve laissez-faire duyarsızlaşmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu; işlemsel liderliğin alt boyutlarından koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif) ve laissez-faire duyarsızlaşmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu, diğer değişkenlerin önemli bir etkiye sahip olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sağlam (2008) tarafından yapılan ve “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki” isimli çalışmada: okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile ‘Etkileşimci Liderlik’, ‘Dönüşümcü Liderlik’ ‘Laissez-Faire’ liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim yöneticilerinin ve lise yöneticilerinin kişilik yapıları, liderlik stilleri ve görev yaptıkları kademe göz önünde bulundurulduğunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. İlköğretim yöneticilerinin ve lise yöneticilerinin kişilik yapıları ve liderlik stilleri cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Karaman (2008) tarafından yapılan ve “Orta Öğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik ve Etkili Yöneticilik Davranışları” isimli çalışmanın, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin cinsiyet, konum, yaş, kıdem, okul mevcudu değişkenlerine göre göstermiş oldukları liderlik

davranışlarına ait sonuçları; erkekler kadınlara göre müdürlerinin daha fazla liderlik davranışlarını yerine getirdiklerine inanmaktadırlar. Yöneticiler, öğretmenlere göre müdürlerinin daha fazla liderlik davranışlarını yerine getirdiklerine inanmaktadırlar. 41–50 ve 51–60 yaş arası yönetici ve öğretmenler, 31–40 yaş yönetici ve öğretmenlerden okul müdürlerinin daha fazla liderlik davranışı gösterdiklerini ifade etmişlerdir. 21 yıl ve yukarısı kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin diğer kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerden, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını daha fazla yerine getirdiğini belirtmişlerdir. Öğrenci sayısının 4001 ve yukarısına sahip okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler, okullarındaki öğrenci sayısının 1001–2000 ve 2001–3000 olan okullardaki yönetici ve öğretmenlerden okul müdürlerinin daha fazla liderlik davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Kazancıoğlu (2008) tarafından yapılan ve “Özel Okullarda Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Tarazları ve Okul Etkililiği Üzerine bir Çalışma” isimli çalışmada: yöneticilerin çoğunluğunun demokratik liderliği, kuram olarak da, öğretim liderliği kuramını benimsedikleri, bazı yöneticilerin ise, durumsallık ve dönüşümcü liderlik kuramını benimsedikleri belirlenmiştir. İki yöneticinin ise, otoriter liderliği benimsedikleri tespit edilmiştir. Görüşülen yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzlarının okul etkililiği üzerine etkisini tespit etmeye yönelik hazırlanmış olan diğer sorulardan; yönetici özellikleri, iletişim, vizyon, destek unsurlar, öğretmen kadrosunun yetkinliği, performans değerlendirme sisteminin kullanılması ve misyon boyutlarına verilen cevaplar doğrultusunda, yöneticilerin, kullandıkları liderlik tarzına göre okulun etkililiğine doğrudan etki yapabildikleri tespit edilmiştir. Demokratik liderliği benimseyen yöneticilerin okulun gelişmesine ve ilerlemesine yönelik yenilik arayışları ve olumlu iletişimleri sayesinde kurumlarını geliştirmeye yönelik çalışmalar içerisinde oldukları, otoriter liderliği benimseyen yöneticilerin ise, durumu koruma ve otoritelerini kaybetmemeye yönelik endişeler içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Dursun (2009) tarafından yapılan ve “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmada: okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, etkileşimci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirmekte oldukları; dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının tümünün duygusal tükenme ile negatif, kişisel başarı ile ise pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin bireysel

destek, telkinle güdüleme ve idealleştirilmiş etki (atfedilen) davranışlarının görülme sıklığı arttıkça, öğretmenlerin duyarsızlaşma yaşama düzeylerinin azaldığı saptanmıştır.

Yüksel (2007) tarafından yapılan ve “Görev Odaklı ve İnsan İlişkileri Odaklı Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimine Etkileri” isimli çalışmada: işletmelerde görev odaklı ve insan ilişkileri odaklı lider davranışlarının bilgi yönetimine olan etkileri sorgulanmıştır. Bu kapsamda iki büyük ölçekli özel işletmede, toplam 215 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler neticesinde işletmelerde, görev odaklı lider davranışının etkili olduğu buna karşılık, çalışanların insan ilişkileri odaklı bir lider davranışı beklentisi içinde oldukları görülmüştür. Bu bağlamda işletmelerde, tam anlamıyla oluşturulamadığı görülen ‘Bilgi Yönetimi’ yapısının insan odaklı lider davranışı sergilenerek oluşturulabileceği, işletmelerin daha verimli, daha paylaşımcı ve daha etkin bir yapıya kavuşabilecekleri değerlendirilmiştir.

Gül (2009) tarafından yapılan ve “Okul Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımlarının Okul-Çevre İlişkileri Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi” isimli çalışmada: bulgulara göre; okul-çevre ilişkileri yönetici ve öğretmen algılarına göre yeterli düzeyde yürütülmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri, yönetici ve öğretmen algılarına göre değişiklik göstermektedir. Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi alt boyutları arasında, anlamlı bir ilişki bulunurken, yalnız “toplumla ortaklık ve işbirliği kurma” alt boyutu arasında bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilerin sahip olduğu liderlik yaklaşımlarının, okul-çevre ilişkilerini geliştirme alt boyutlarını yordamasına ilişkin bulgulara bakıldığında, öğretmen ve yönetici algıları arasında farklılıklar görülmektedir. Denekler, daha çok işlemci liderlik özelliklerinin okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi alt boyutlarının önemli bir yordayıcısı olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmen algılarının okul yöneticilerinin algılarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Keleş (2009) tarafından yapılan ve “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmada: ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderliğin ideal etki, ilham verici isteklendirme, bireysel ilgi, zihinsel teşvik boyutlarının özelliklerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Kılıç (2007) tarafından yapılan ve “Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri” isimli çalışmada elde edilen sonuçlara göre: Milli eğitim yöneticileri bilgi

yönetimi yeterlik alanlarından bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve depolanması boyutlarında kendilerini üst düzey yeterlikte; kullanılması boyutunda ise orta düzey yeterlikte algılamaktadırlar. Milli eğitim yöneticilerinin, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerine oranla bilgiyi örgütlerinde daha üst düzey yeterlikte edinebildikleri, paylaştıkları, kullandıkları ve depoladıkları, 25–29 yaş arasındaki Milli Eğitim Yöneticilerinin, diğer yaş gruplarındaki yöneticilere oranla bilgiyi daha az yeterlik düzeyinde kullandıkları, Milli Eğitim Yöneticilerinin büyük bölümünün bilgi yönetimi alanında hizmet içi eğitim almadıkları saptanmıştır.

Ağır (2005) tarafından yapılan ve “Bilgi Yönetimi Sistemleri ve Eğitimde Bilgi Yönetimi Sistemi Uygulaması” isimli çalışmada: elde edilen sonuçlardan öne çıkan resmi okullar ile özel okullar arasındaki farklardır. Elde edilen veriler öncelikle özel okulların resmi okullara kıyasla daha geniş bir bilişim altyapısına sahip olduğunu göstermektedir.

İster resmi ister özel olsun okulların yönetim kademelerinde bilgisayarların ve öğrenci işleri programlarının hemen hemen tüm okullarda kullanıldığını göstermektedir.

Resmi ve özel ilköğretim okullarında teknoloji altyapıları farklılıklar gösterirken bilgi yönetimi sistemlerinin sosyal boyutu olarak değerlendirilen bilgi yönetimi süreçleri, örgütsel öğrenme, örgütsel iletişim ve örgüt kültürü alanlarında benzerlikler görülmektedir.

Başaran (2006) tarafından yapılan ve “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmada: ilköğretim okulu öğretmenlerinin, iş doyumları ile müdürlerinin kıdemleri, eğitim durumları ve cinsiyetleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik stilleri ile müdürlerin kıdemleri, eğitim durumları ve cinsiyetleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Bu anlamlı fark sürdürümcü liderlik stili ile serbestlik tanıyan liderlik stiline bulunamamıştır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumları ile algıladıkları liderlik stilleri arasında dönüşümcü liderlik stiline yüksek düzeyde bir ilişki saptanırken, aynı ilişkinin sürdürümcü liderlik stiline ise düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Serbestlik tanıyan liderlik boyutu ile iş doyumunu arasında bir ilişki saptanamamıştır.

Fidan (2007) tarafından yapılan ve “Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Araçlarını Kullanma Yeterlik Düzeyine İlişkin Bir Araştırma” isimli

çalışma sonuçlarına göre; ilköğretim okullarında yöneticiler ve öğretmenler genel olarak okul yöneticilerinin bilgiyi yönetmek için kullanılan araçları yeterli düzeyde kullandığını düşünmektedirler. Özellikle “bilgi paylaşımı ve değerlendirme” ile “bilgi boşluğunu saptama” alt boyutlarında öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerini orta düzeyde yeterli görmektedir. Elde edilen bulgulara göre sadece okul yöneticilerinin öğretmenlikte hangi branştan geldiklerinin okul yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterlik düzeyleriyle ilgili görüşleri üzerinde bir farklılık yarattığı bulunmuştur. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere oranla okul yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterliğini daha düşük algılamaktadırlar. Branş öğretmenliğinden yöneticiliğe atananların, okul yöneticilerinin bilgi yönetim araçlarını kullanma yeterliği üzerine beklentileri daha yüksektir.

Kılıç S. (2006) tarafından yapılan ve “Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada: yapılan analizler sonucunda, liderlerin organizasyon içinde bilginin kullanımını ve paylaşımını kolaylaştırdıkları, bilgi yönetiminin sürdürülmesini ve uygulamasını destekledikleri sürece organizasyonlarda bilgi yönetiminin başarıya ulaşma olanağının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Akkoç (2008) tarafından yapılan ve “Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü” isimli çalışmada; bilgi sisteminin öğrenen örgütün paylaşılan vizyon, zihni modeller, sistem merkezli düşünme, ekip halinde öğrenme, kişisel yetkinlik kazanmadan oluşan temel yetenek/disiplinleri üzerinde önemli derecede etkili olduğu; hızlı bilgiye ulaşım ve bilgi paylaşımını sağlamada etkisiyle örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı ve hızlandırdığı; bulgularına ulaşılmıştır. Bilgi sistemlerinin örgütlerde kullanımı, bilgi paylaşımını önemli ölçüde açık hale getirerek yaygınlaştırdığından öğrenen örgütlerin yerine getirmeyi düşündüğü işlevleri tetikleyerek, öğrenen örgüt oluşumunu hızlandırdığı katılımcıların görüşlerinden anlaşıldığı ifade edilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın; modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması bilgilerine yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma, ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmada ortaöğretim kurumları yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerine bağlı olarak bilgi yönetimi süreci boyutlarının, öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiği tespit edilecektir.

Ölçek: belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş “soru listesi”dir. Ankette az ya da çok sayıda soru olabilir. Bunlar, genellikle geniş kitlelere uygulanırlar ve sonuçlar üzerinde istatistik değerlendirmeler yapılır (Karasar, 2005: 176).

Anket isimsiz ve imzasız doldurulacağı için objektifliği daha yüksektir. Anket üzerinde sorular yazılı olduğundan ve bunlara cevap verecek kişinin cevaplarını kontrol etmesi kolay olacağından, elde edilen bilgilerin objektifliği artacaktır. Cevaplar da standartlaşmış olabileceğinden cevaplarda standartlık ve karşılaştırılabilirlik niteliği vardır. Bu da anketin analizinin manalandırılarak yorumlanmasını kolaylaştırmış olacaktır (Kaptan,1998:139).

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2008–2009 eğitim-öğretim yılında; Ankara ili ortaöğretim okullarından genel lise programı uygulayan okullardaki öğretmenlerdir (Bkz: Tablo 3.01).

Ankara ilinde toplamda 565 ortaöğretim kurumundan 252’si genel 313’ü ise mesleki eğitim vermektedir. Bu 252 kurumda 3691’i erkek ve 5376’sı kadın toplam 9067 öğretmen görev yapmaktadır. Ancak araştırma evrenimizin sadece genel lise programı uygulayan ortaöğretim resmi kurumları ile sınırlandırılmış olması Ankara ili için bu sayının; 111 orta öğretim kurumunda görev yapan öğretmen sayısına indiği görülmüştür (MEB İstatistikleri 2008/09).

Tablo 3.01: Ankara ili ortaöğretim kurumları öğretmen ve okul sayıları

A: toplam D: şehir E: köy

	Okul	Toplam:		Okul	Genel	Genel	Okul	Mesleki	Mesleki
		Erkek	Kadın		Erkek	Kadın		Erkek	Kadın
A	565	7136	10051	252	3691	5376	313	3445	4675
D	539	6957	9856	233	3546	5216	306	3411	4640
E	26	179	195	19	145	160	7	34	35

(Kaynak: Milli Eğitim İstatistikleri 2008/2009)

Araştırmanın örneklemini ise, genel lise programı uygulayan 111 ortaöğretim kurumu arasından random tekniği ile belirlenmiş 17 orta öğretim kurumunda görevli öğretmenlerdir. Öncelikle araştırma için ulaşılan öğretmen sayıları ve bunlar içinde katılımcı olmayı kabul eden öğretmenlerin sayıları tablo 3.02’de verilmiştir.

Tablo 3.02: Anket uygulanan okullardaki öğretmen sayıları ve araştırmaya katılan öğretmen sayıları

Okul Adı	Öğretmen Sayısı	Katılımcı	Geçersiz
1. Necla Kızılbağ Lisesi	47	11	
2. (dL001)*	46	18	1
3. Bala Lisesi	17	15	
4. Ankara Anıttepe Lisesi	70	37	
5. Ankara Abidinpaşa Lisesi	56	8	
6. Ankara Atatürk Lisesi	108	28	
7. Kocatepe Mimar Kemal Lisesi	82	5	3
8. Çankaya 50. Yıl Lisesi	52	5	
9. Ankara Kızılcahamam Lisesi	22	5	
10. (dL002)*	75	13	1
11. Ankara Yıldırım Beyazıt Lisesi	45	7	
12. Mamak Tuzluca Yır Lisesi	34	15	
13. (dL003)*	95	9	4
14. (dL004)*	46	10	3
15. (dL005)*	104	3	
16. (dL006)*	100	11	
17. (dL007)*	71	9	6
Toplam:	1070	209	18

(Bu listeye idare görevi bulunan öğretmenler eklenmemiştir).

*Araştırmada isminin yer almasını istemeyen okullar kodlamalarla ifade edilmiştir.

Araştırma kapsamında örneklemdaki 17 okulda 1070 öğretmene ulaşılmış, dağıtılan anketlerden 209 tanesinin geri dönüşü olmuştur. Bazı liselerde ilk dağıtılan anketlerden hiç geri dönüş sağlanamaması nedeniyle rehberlik birimi aracılığıyla tekrar anket uygulanmıştır. Toplanan anketlerden 18 tanesi, anketin tamamının doldurulmamış

olması, hep aynı seçeneklerin işaretlenmiş olması ya da yanıtlanmamış anket maddesi bırakılmış olması gibi nedenlerle değerlendirmeye alınmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumlarına göre dağılımları tablo 3.03’de verilmiştir.

Tablo 3.03: Araştırma Örneklemi

Değişken	Kategoriler	n	%	
Cinsiyet	Erkek	80	41,9	
	Bayan	111	58,1	
Kıdem	1–5 yıl	18	9,4	
	6–10 yıl	26	13,6	
	11–15 yıl	26	13,6	
	16–20 yıl	45	23,6	
	20yıldan fazla	76	39,8	
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	6	3,1	
	Fakülte (Üniversite)	154	80,6	
	Yüksekokul	3	1,6	
	Yüksek Lisans	25	13,1	
	Doktora	3	1,6	

Grafik 3.01: Araştırma örneklemi

Araştırmaya Ankara ilindeki örnekleme dâhil olan genel lise programı uygulayan ortaöğretim okullarında görevli olan 111 bayan (% 58,1) ve 80 erkek (% 41,9) olmak üzere toplam 191 (%100,0) öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde 1–5 yıllık öğretmenlerin sayısının 18 (% 9,4) olduğu görülmektedir. Öğretmenler içinde 6–10 yıllık ve 11–15 yıllık mesleki kıdeme sahip olanların sayısı eşit ve 26’şar katılımcı ayrı ayrı % 13,6’lık bir yüzdeye sahiptirler. 16-20 yıllık kıdemi olanların sayısı 45 (%23,6) iken 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların sayısı 76 (%39,8)’dır. Öğrenim durumları açısından yapılan çözümlemelerde örneklemdaki 6 katılımcı (%3,1) eğitim enstitüsü, 154 katılımcı

(%80,6) üniversite, 3 katılımcı (% 1,6) yüksekokul, 25 katılımcı (%13,1) yüksek lisans ve yine 3 katılımcı (%1,6) doktora mezunudur.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada verilerin toplanmasında; öncelikle ilgili literatür taranarak, “Liderlik Stilleri Ölçeği” ile “Bilgi Yönetimi Süreci Envanteri”nden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı tek bir form haline getirilerek birlikte uygulanmıştır. Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kuramına ilişkin davranışlarını karşılaştırmak için Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilen Liderlik Stilleri Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire - (MLQ)) ile Ayrıl tarafından geliştirilen Eğitimde Bilgi Yönetimi Anketine ulaşılmıştır, Ayrıl’dan gerekli izin alınmasının akabinde, ilgili anket süreç bazında ele alınarak ilgili görülen değişiklikler yapılmıştır. Veri toplama araçları bir araya getirilerek iki yaprak halinde düzenlenmiştir. Anket formu iki ana bölümden oluşmuştur. Hazırlanan anketin Bilgi Yönetimi Süreci Envanteri bölümü beş alt bölüme ayrılarak uygulanmıştır.

Liderlik stilleri ölçeği pek çok örgütte kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, birçok dile çevrilmiştir. Ancak anket genellikle eğitim kurumlarında kullanılmış ve halen kullanılmaktadır. Kullanılma amacı ise okullarda dönüşümsel liderlik kuramına uygun davranışları sergileyen yöneticilerin öğretmen algı ve beklentilerinin doğrultusunda saptanmasıdır. Karip (1998) ve Korkmaz (2005) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

“Mind Garden” dan izin alındıktan sonra anket üzerinde düzenlemeler yapılarak ekteki şekli ile uygulanmıştır.

Araştırmacı tarafından uygulanan anket aslında da yer aldığı şekliyle 45 madde olarak uygulanmıştır. Bağımsız değişkenleri dönüşümcü ve etkileşimci liderliktir. Ölçeğin kullanıldığı önceki araştırmalarda dönüşümcü liderliğe ait; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, telkinle güdüleme, bireysel destek ve idealleştirilmiş bağlanma olarak beş farklı alt boyut saptanırken, araştırmada dönüşümcü liderlik özellikleri tek bir boyut altında şekillenmiştir. Diğer araştırmalarda etkileşimci liderliğe ait; koşullu ödül, istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif, laissez-faire, ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet olmak üzere yedi farklı alt boyut saptanabilirken mevcut

örneklemimizde etkileşimci liderlik stillerinin tek bir boyut altında yoğunlaştığı dikkati çekmektedir.

Büyüköztürk (2007)'ün ifade ettiği gibi; faktör analizi, sosyal bilimlerde sıklıkla ölçek geliştirmede, ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla kullanılır. Aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir (s.123–125).

Verilerin faktör analizi için uygunluğu Keiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlet Sphericity testi ile incelendiğinde; KMO'nun 0,60'dan yüksek, Barlet testinin anlamlı çıkması verilerin analiz için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.04: Liderlik Stilleri Ölçeği İçin KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,782
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2850,742
	Df	990
	Sig.	,000

Tablo 3.09 da da görüldüğü gibi analiz sonuçlarında KMO sonucu 0,782 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi için uygunluğuna işaret etmektedir.

Yapılan faktör analizi sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün 24 maddeden (1, 2, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36), ikinci faktörün 12 maddeden (3, 4, 5, 6, 7, 12, 20, 22, 24, 27, 28, 33) oluştuğu belirlenmiştir. Önceki araştırmalar üzerinde yapılan incelemelerden hareketle birinci alt faktör dönüşümsel liderlik özelliklerini ifade ederken, ikinci alt faktör etkileşimsel liderlik özelliklerini ifade etmektedir.

Bilgi Yönetimi Süreci Ölçeği

Ayral'ın (2007:118) geliştirdiği süreç bilgi modelinde, bilginin özellikle süreç boyutuna vurgu yapıldığının konunun teknoloji boyutundan kurtarılarak insan bağımlı bir eksene oturtulmaya çalışıldığı için teknoloji boyutunun dar kapsamda bırakılmasının gerekliliğine değinilmiştir. Beş bölüm olarak oluşturulmuş ölçeğin bölümleri, bilgi yönetimi sürecine uygun olarak sıralanmıştır. Araştırma sonrası ilgili ölçek maddeleri ile yapılan faktör analizi sonuçları, aynı zamanda bu başlıkların araştırma faktörleri

olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Okulun veri kaynakları, veriden enformasyona geçiş, enformasyondan bilgiye geçiş, bilginin paylaşılması, okuldaki bilgi ortamı özellikleri oluşturulmuş bölümleri ifade etmektedir. Mevcut ölçeğin oluşturulması sırasında “kapsam geçerliğinin sağlanabilmesi için uzman görüşünün alınması amacıyla, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı öğretim üyelerinin eleştirisine sunulmuştur. Uzman görüşleri doğrultusunda araştırma anketi üzerinde değişikliklere gidilmiştir” (Ayrıl, 2007: 119).

Bilgi Yönetimi Ölçeği de kendi için de iki ana bölümde incelenecektir. Ayrı ayrı yapılmış olan faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir. Öncelikle Bilgi yönetimi sürecinin faktörleri belirlenmiş, akabinde ise okuldaki bilgi ortamının belirlenmesine yönelik sorular için faktör analizi yapılmıştır.

Bilgi Yönetimi süreci ölçeği 41 maddeden oluşmuştur. Bu ölçekte maddeler dört bölüm halinde belirlenmiştir. Ancak yapılan faktör analizi sonuçlarında ikinci ve üçüncü bölümlerin bir arada ortak faktör yükü taşıdıkları ve bu nedenle tek bir faktör olarak araştırılmaya devam edilmesinin, bununla birlikte dördüncü bölümünde 2 faktöre ayrıldığı görülmüş bu nedenle bu bölümdeki maddelerin ayrılarak araştırmaya devam edilmesinin araştırmacı tarafından uygun olacağı düşünülmüştür.

Tablo 3.05: Bilgi Yönetimi Ölçeği İçin KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,943
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7468,399
	df	820
	Sig.	,000

Tablo 3.10’da da görüldüğü gibi analiz sonuçlarında KMO sonucu 0,943 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi için uygunluğuna işaret etmektedir.

Anket uygulanırken belirlenen bölümler farklı bir kodlama ile SPSS programına aktarılmıştır. Bu kodlamanın bilinmesi tablonun yorumlanabilmesi açısından önemlidir. Bu amaçla oluşturulmuş tablo 3.08’e dikkat edilmesi yerinde olacaktır.

Tablo 3.06: Anket analizinde kullanılan kodlamalar

Gerçekleştirilen kodlama	Anket uygulamasında kullanılan ana bölüm	
0-100	Liderlik Ölçeği	
100-200	Bilgi Yönetimi Ölçeği: Verilerin Toplanması	Bölüm1
200-300	Bilgi Yönetimi Ölçeği: Verilerin İşlenmesi	Bölüm2
300-400	Bilgi Yönetimi Ölçeği: Enformasyondan Bilgiye Geçiş	Bölüm3
400-500	Bilgi Yönetimi Ölçeği: Oluşturulan Bilginin Paylaşımı	Bölüm4
500-600	Bilgi Yönetimi Ölçeği: Bilgi Ortamı Özellikleri	Bölüm5

Ölçeğin birinci bölümünün dört alt faktöre, dördüncü ve beşinci bölümlerinin iki alt faktöre ayrıldığı; birinci ve ikinci bölümlerinin ise tek bir faktör altında birleştiği görülmektedir. Uygulama sonucu ortaya çıkan sonuçlar tablo 3.09’da verilmiştir.

Tablo 3.07: Bilgi Yönetimi Ölçeği için Bölüm ve Faktörlerin yeniden oluşturulması

Bölümler	İlgili Kodlama	Yeni Bölümlendirme	Alt faktörler	Faktöre dâhil Olan Maddeler	Varyans Aralıkları
Bölüm1	100–200	Bölüm I	Faktör01	101, 102, 103, 104	0,591–0,845
			Faktör02	105, 106, 107, 108, 109	0,539–0,774
			Faktör03	110, 111, 112	0,505–0,728
			Faktör04	113, 114, 115, 116	0,398–0,777
Bölüm2	200–300	Bölüm II	Faktör05	201, 202, 203, 204,	0,649–0,785
Bölüm3	300–400			301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309	
Bölüm4	400–500	Bölüm III	Faktör06	401, 402, 403, 404, 405, 407	0,570–0,761
			Faktör07	406, 408, 409, 410, 411, 412	0,535–0,759
Bölüm5	500–600	Bölüm IV	Faktör08	506, 507, 509, 516, 517, 518, 519, 520, 521	0,578–0,778
			Faktör09	501, 502, 503, 504, 505, 508, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 522	0,576–0,815

Bu işlemde dikkat edilmesi gereken bir nokta 22 maddeden oluşan Bölüm5 (Bölüm IV) süreçten bağımsız olarak Bilgi ortamının belirlenmesine yönelik sorular taşıdığı için Faktör analizi ayrıca uygulanmıştır.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre bölümler tekrar adlandırılmıştır. Yapılan bu yeni adlandırmada araştırma sırasında literatür taraması ile ulaşılan bilgiler baz alınmıştır. Böylelikle bilgi yönetimi süreci birçok kaynakta olduğu gibi üç başlık altında incelenmiştir. Bölüm I: Veri basamağını, Bölüm II: Enformasyon basamağını ve Bölüm III: Bilgi basamağını ifade etmektedir (Tablo 3.10). Yapılan faktör analizi sonuçlarına

göre belirlenen alt faktörlerin maddeleri incelenerek bu maddelerin ilgili oldukları ana konular saptanmış ve tabloda ifade edilmiştir.

Tablo 3.08: Bilgi yönetimi ölçeği bölüm ve alt bölümlerin adlandırılması

Bölüm	Bölüm İsmi	Faktör	Faktör Özelliği ve adlandırılması
Bölüm I	Veri Basamağı	Faktör01	Belgelerden elde edilen veriler
		Faktör02	Eğitim paydaşlarından elde edilen veriler
		Faktör03	Dış kaynaklardan elde edilen veriler
		Faktör04	Okul kültüründen elde edilen veriler
Bölüm II	Enformasyon Basamağı	Faktör05	Enformasyonun düzenlenmesi
Bölüm III	Bilgi Basamağı	Faktör06	Bilgilendirme ve paylaşma alt basamağı
		Faktör07	Eski bilgilerle karşılaştırma alt basamağı
Bölüm IV	Bilgi Ortamı	Faktör08	Bireysel katkı ve işbirliğine dayalı ortam özellikleri
		Faktör09	Okul yapı ve kültüründen kaynaklanan ortam özellikleri

Birinci faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri 0,591–0,845 arasında değişmektedir. Aynı değerler ikinci faktörde yer alan beş madde için 0,539–0,774; üçüncü faktörde yer alan üç madde için 0,505–0,728; dördüncü faktörde yer alan dört madde için 0,398–0,777; beşinci faktörde yer alan on iki madde için 0,649–0,785; altıncı faktörde yer alan altı madde için 0,570–0,761; yedinci faktörde yer alan altı madde için 0,535–0,759; sekizinci faktörde yer alan dokuz madde için 0,578–0,778; dokuzuncu faktörde yer alan on üç madde için 0,576–0,815 arasında değişmektedir.

Anketin araştırma kapsamında uygulanabilirliği kararı alındıktan sonra, Ayrıl'dan gerekli izin alınmış, araştırmacı tarafından yapılan bazı değişikliklerin akabinde iki anket bir araya getirilerek iki yapraklık bir form halini almıştır. Veri toplama aracı olarak anketin öğretmenlere uygulanabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığından onay alınmıştır. Anketin uygulanması araştırmacı tarafından araştırma kapsamına alınan okullara gidilerek gerekli okul müdürleri ile görüşülmüş, bilgiler ve izin kâğıtları verilmiş; ilgili ve istekli öğretmenlere anketler uygulanmaya başlanmıştır. Anketler doldurulmadan önce öğretmenlere araştırmanın amacı ve anketin nasıl doldurulacağı ile ilgili açıklama yapılmıştır. Anket uygulandıktan sonra araştırmacı tarafından toplanmıştır. Anketlerden geri dönüşü sağlananlar kodlanarak bilgisayara girilmiş ve işleme alınmıştır.

Anket maddelerinin tümü için; 1- Hiç Katılmıyorum, 2- Biraz Katılıyorum, 3- Orta Düzeyde Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum, şeklinde derecelendirilmiş likert tipi skala kullanılmıştır.

Seçeneklere göre puan aralıkları:

1.00 – 1.79 Hiç katılmıyorum

1.80 – 2.59 Az katılıyorum

2.60 – 3.39 Orta derecede katılıyorum

3.40 – 4.19 Çok katılıyorum

4.20 – 5.00 Tamamen katılıyorum

Güvenirlilik Çalışmaları

Liderlik ve Bilgi Yönetimi Süreci anketleri, Ankara Lisesi, Ankara Anıttepe Lisesi ve Ankara Atatürk Liselerinde toplam 50 kişilik bir öğretmen grubuna uygulanmış, bu uygulama sonucu elde edilen anketler, güvenirlik testi ile SPSS programında test edilmiş ve güvenirlik katsayısı $\alpha = .984$ bulunmuştur.

Elde edilen bu veriler anketin gerekli güvenirlik ve geçerlik özelliklerine sahip olduğunu bir kez daha göstermiştir.

Verilerin Analizi

Veri toplama araçlarına verilen cevaplar kodlanmıştır. Veriler “SPSS (Statistical Package For Social Sciences) for Windows” (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) paket programına aktarılarak analiz tamamlanmıştır. Araştırmanın alt problemleri çözümlenirken, Pearson Korelasyon Katsayısı uygulanmış; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri kullanılmıştır. Analiz sonuçlarının yorumlanması sırasında faktör toplam puanlarından da faydalanılmıştır.

Korelasyon katsayısı iki değişkenin arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır (Büyüköztürk, 2007: 31).

BÖLÜM VI

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde anketler aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dönüşümsel liderlik uygulamaları ile Bilgi yönetimi sürecinin ilk basamağı olan “Veri kaynakları ve toplanması” alt boyutu arasında bir ilişki var mıdır?

Tablo 4.01: Veri Basamağı ve Dönüşümsel Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	X	S	Min	Mak
Veri Kaynakları ve Toplanması (16 Madde)	191	52,4	12,56	16	80
1. Belgelerden elde edilen veriler (4 Madde)	191	15,1	3,38	4	20
2. Eğitim Paydaşlarından elde edilen veriler (5 Madde)	191	16,4	4,71	5	25
3. Dış Kaynaklardan elde edilen veriler (3 Madde)	191	8,4	3,05	3	15
4. Okul Kültüründen elde edilen veriler (4 Madde)	191	12,6	3,99	4	20
Dönüşümsel Liderlik (24 Madde)	191	72,5	22,2	24	120

a: Ölçek değeri: 1-Hiç katılmıyorum, 2-Tamamen katılıyorum

Tablo 4.01'de de görüldüğü gibi bilgi yönetimi sürecinde veri kaynakları ve toplanmasına ilişkin özellikleri yansıtan belgelerden, eğitim paydaşlarından, dış kaynaklardan ve okul kültüründen elde edilen veriler alt boyutları ile dönüşümsel liderlik stili alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalamalar (X), standart sapma (S) katsayıları verilmiştir.

Tabloda da görüldüğü gibi değişkenler içerisinde faktör toplam puanlarına göre en yüksek ortalamaya “Eğitim paydaşlarından elde edilen veriler”(X=16,4) sahip iken en küçük ortalamanın “Dış kaynaklardan elde edilen veriler” (X= 8,4) alt boyutunda olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin dönüşümsel liderlik alt ölçeğine ilişkin algıları (X=72,5) ortalamaya sahiptir.

Dönüşümcü Liderlik özellikleri veri aracındaki 24 madde ile ölçülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde en düşük sonuç “Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.” (X =2,47) “az katılıyorum” şeklinde görüş belirten öğretmenler genelde yöneticilerinin dönüşümcü bir lider olarak atfetseler de dönüşümcü liderde

bulunması gereken bu madde de çekimser kaldıkları görülmektedir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Kararların ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat eder” ($X = 3,45$) “çok katılıyorum” yer aldığı görülüyor.

Öğretmen görüşlerine göre, orta öğretim kurumları müdürleri dönüşümcü liderlik stiline ait davranışları daha fazla sergilemektedir. Bu araştırma, ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermeleri üzerine araştırma yapan Karip’in (1998), Açıkalın’ın (2000), Şahin’in (2003), Sezer’in (2005), Korkmaz’ın (2005), Kılıç’ın (2006), Çetiner’in (2008), Dursun’un (2009) araştırmalarını destekler niteliktedir.

Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine dair anket maddelerine öğretmenler tarafından verilen cevapların ağırlıklı olarak “orta derecede ve çok katılıyorum” şeklinde olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç Koçak’ın (2006) araştırma sonuçları ile uygunluk göstermektedir. Buna karşın öğretmenler tarafından yapılan derecelendirmede yüzdesi yüksek olan “hiç katılmıyorum” görüşüne uyan maddeler; %24,1’i (hiç), okul yöneticilerinin kendileriyle çalışmaktan gurur duyup zevk almalarını sağlamadığını, % 59,8’i (hiç (%24,1) ve az), okul yöneticilerinin kendilerini yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırmadığını, % 24,1’i (hiç), okul yöneticilerinin çalışanını diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirmede, % 25,1’i (hiç), okul yöneticilerinin çalışanının problemlere farklı açılardan bakmasını sağlamadığını, % 26,7’si (hiç), okul yöneticilerinin kendi güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için çalışanlarına yardımcı olmadığını, %24,1’i (hiç), okul yöneticilerinin çalışanının yapmayı beklediğinden daha fazlasını yapmasını sağlamadığını, % 21,5’i (hiç), okul yöneticilerinin üst yetkililere karşı çalışanını etkili biçimde temsil etmediğini, % 25,1’i (hiç), okul yöneticilerinin çalışanının başarıma arzusunu arttırmadığını, % 25,1’i (hiç), okul yöneticilerinin çalışanının daha çok çaba gösterme ve çalışma isteğini arttırmadığını, ifade etmişlerdir. Bu bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin bu maddelerdeki eksikliklerinin farkına vararak gerekli davranış değişikliklerini gerçekleştirmeleri son derece önemlidir. Gerek çalışanının gerekse kendilerinin bireysel gelişimlerini sağlamaya yönelik ve karşılıklı iletişimdeki eksiklikleri ifade eden bu maddelerde odaklanılması gereken noktalar göz önüne serilmektedir. Bu bulgular bize aynı zamanda, okul müdürlerinin çalışanları ile ikili diyaloglardan uzak kaldıkları ve mesafeli bir ilişki kurduklarını düşünmemize neden olmaktadır. Bu eksikliğin giderilmesinde: tabi ki, müdürlerin

destekleyici ve güven verici bir atmosfer oluşturmaları önemlidir, ki böylelikle çalışanlar özgürce düşüncelerini gerek müdürleri gerekse diğer iş arkadaşları ile paylaşabilmelidirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde en düşük sonuç “Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.” ($X = 2,47$) “az katılıyorum” şeklinde görüş belirten öğretmenler genelde yöneticilerinin dönüşümcü bir lider olarak atfetseler de dönüşümcü liderde bulunması gereken bu madde de çekimser kaldıkları görülmektedir.

Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Kararların ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat eder” ($X = 3,45$) “çok katılıyorum” yer aldığı görülmüyor. Yöneticilerin öğretmenleri ahlaki ve etik kurallara uygun kararlar vermeye teşvik ettiği ve onlarda buna dair gerekli güveni asgari düzeyde oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir. Eraslan (2004), Koçak (2006), Kaya (2002) ve Oran (2002), yaptıkları araştırma sonuçları, bulguları destekler niteliktedir.

Dört alt faktörden oluştuğunu belirlediğimiz “veri kaynakları ve toplanması” alt basamağının her bir faktör grubu için, faktörü meydana getiren maddeleri, bu maddelere öğretmen görüşlerine göre verilen derecelendirme sonucu; elde edilen frekans, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, veri basamağının birinci alt faktörü olan belgelerden elde edilen verilere ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde en düşük sonuç “Okula ait belgeler: Sınav sonuçları, toplantı tutanakları, okulda önceden yapılmış çalışmalara ait belgeler, planlanan çalışmalar, yürütülen çalışmalarla ilgili alınan periyodik raporlar hazırlanır.” ($X = 3,67$) “çok katılıyorum” şeklinde görüş belirten öğretmenler genelde okullarda bu tür kaynak kullanımının yaygın olduğu sonucuna ulaşmamıza sebep olmaktadır. Özellikle de bu kaynak türü içinden aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Mevzuat: Okulun yapı ve işleyişi ile ilgili kanun, tüzük, yönetmelik, genelge ve yönergeler takip edilir.” ($X = 3,90$) “çok katılıyorum” yer aldığı görülmüyor. Bu sonuca bakarak okullarda özellikle bürokratik uygulamalara yoğun zaman ayrıldığı buna nazaran okul başarısının bir göstergesi olan sınav sonuçları ve toplantı tutanaklarına gereken önemin verilmediği söylenebilir. Burada zaman faktörü göz önüne alındığında öğretmenler üzerindeki bürokratik yükün azaltılması gelişimin sağlanması noktasında önemli bir adım olacaktır.

Bilgi yönetimi sürecinin birinci basamağı olan “veri kaynakları ve toplanması”nın ikinci alt faktörü “eğitim paydaşlarından elde edilen veriler” ölçme aracında 5 madde ile ölçülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, veri basamağının ikinci alt faktörü olan eğitim paydaşlarından elde edilen verilere ilişkin algılarını genel olarak incelendiğinde en düşük sonuç “Yönetici ve Öğretmenlerin meslek öncesi aldıkları üniversite eğitim çalışmalarında değerlendirilir.” ($X = 3,04$) “orta derecede katılıyorum” şeklinde görüş belirten öğretmenler genelde okullarda önceki eğitimlerine yönelik bilgi birikimlerinin kullanımının yaygın ama çok da yeterli olmadığı sonucuna ulaşmamıza sebep olmaktadırlar. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Öğrenciler ve onların gereksinimleri: Öğrencilerin sosyo-kültürel, ekonomik, psikolojik, öğretimsel özellikleri ve gereksinimlerine dikkat edilir.” ($X = 3,46$) “çok katılıyorum” yer aldığı görülüyor. Öğrenci odaklı eğitim öğretim süreçlerinin gelişiminin sağlanılmaya çalışıldığı günümüzde böyle bir bulgunun varlığı amaca yönelik çalışmaların önemsendiğini ifade edebilir ancak unutulmamalıdır ki öğretmenlerin aldıkları pedagojik formasyon eğitimlerinin de eğitim öğretim süreçlerine etkin bir şekilde yansıtılması son derece önemlidir.

Bilgi yönetimi sürecinin birinci basamağı olan “veri kaynakları ve toplanması”nın üçüncü alt faktörü “dış kaynaklardan elde edilen veriler” ölçme aracında 3 madde ile ölçülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, veri basamağının üçüncü alt faktörü olan dış kaynaklardan elde edilen verilere ilişkin algılarını genel olarak incelendiğinde en düşük sonuç “Üniversiteler, araştırma ve danışmanlık kuruluşları gibi kaynaklar izlenir.” ($X = 2,63$) “orta derecede katılıyorum” şeklinde görüş belirten öğretmenler genelde okullarda üniversiteler ve araştırma, danışmanlık kurumları ile diyalogun zayıf olduğu sonucuna ulaşmamıza sebep olabilir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Mesleki yayınlar: Kitaplar, dergiler, araştırmalar takip edilir.” ($X = 3,01$) “orta derecede katılıyorum” yer aldığı görülüyor. Benzer sonuca Ayrıl (2007) çalışmasında da rastlanmaktadır. Genel uygulama içinde bunun çok büyük bir eksiklik olduğuna dikkati çekmekte fayda bulunmaktadır. Bilginin üretilmesi ve süreçlerinin yönetiminin en başarılı şekilde sağlanacağı üniversiteler ile olan iletişim kopukluğunun, gelişimin sağlanması önünde büyük bir engel olduğu gerçektir. Özellikle bu alanda gerekli iletişimin sağlanması için adımların her iki kurum, yani üniversiteler ve orta öğretim

kurumları tarafından sağlanmasına çalışılmalıdır. Burada yöneticiler en önemli rolü üstlenen kişiler olacaktır.

Bilgi yönetimi sürecinin birinci basamağı olan “veri kaynakları ve toplanması”nın dördüncü alt faktörü “okul kültüründen elde edilen veriler” ölçme aracında 4 madde ile ölçülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, veri basamağının dördüncü alt faktörü olan okul kültüründen elde edilen verilere ilişkin algılarını genel olarak incelendiğinde en düşük sonuç “Başka okullarda yapılan çalışmalar takip edilir.” ($X = 2,79$) “orta derecede katılıyorum” şeklinde görüş belirten öğretmenler genelde okullarda diğer okullarda yapılan çalışmaların takibi konusunda yetersiz kaldığı sonucuna ulaşmamıza sebep olabilir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “İnternet tabanlı veri kaynakları kullanılır.” ($X = 3,48$) “çok katılıyorum” yer aldığı görülmüyor. Özellikle bu maddede ifade edilen internet tabanlı kaynaklardan faydalanmaya yönelik çabaların arttığı dikkati çekmektedir. Rowley (2000) çalışmasında kültürel öğelerden elde edilen verilerin örgüt yapısı için önemini vurgulamıştır. Bu bulgu araştırma sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

Veri kaynaklarına ait alt faktörleri kıyasladığımızda en fazla faydalanılan kaynak grubu olarak 3,78’lik ortalamaya sahip birinci alt faktör: belgelerden elde edilen veriler olduğunu, bunu takiben 3,27’lik ortalamaya sahip alt faktör: eğitim paydaşlarından elde edilen veriler, 3,13’lük ortalamayla okul kültüründen elde edilen veriler yer almaktadır. Bunlara karşın en az faydalanılan veri kaynağı olarak belirgin bir farkla 2,78’lik ortalama ile dış kaynaklardan elde edilen veriler yer almaktadır. Bu sonucun Ayral’ın (2007) çalışmasıyla kıyaslandığında elde edilen sonuçların aynı olduğu dikkati çekmektedir. Muratoğlu’nun (2005) araştırma sonuçlarında veri kaynaklarına ulaşmada sıkıntı yaşandığı öğretmen görüşlerinde ifade edilmiştir. Özellikle “okulda bilgi deposunun ve bilgi bankasının oluşturulmadığı, istenilen bilgiye anında ulaşma konusunda ciddi sıkıntılar yaşandığı “ şeklinde yapılan yorumun bu araştırma sonuçlarını desteklemediğini söyleyebiliriz. Buna özellikle son dönemlerde okullarda gerçekleştirilen kütüphanecilik uygulamalarının bu etkinin negatifliğini azalttığı yorumunu yapabiliriz. Buna karşın araştırmanın örneklemini Ankara ilindeki okullar oluşturmaktadır, diğer illerde bu bulgunun farklılık göstereceği tahmin edilmektedir.

Tablo 4.02: Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi Veri Basamağı Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6
1. Dönüşümsel Liderlik	1	,475** 000	,559** 000	,388** 000	,571** 000	,612** 000
<i>2. Belgelerden elde edilen veriler</i>		1	,526** 000	,409** 000	,438** 000	,704** 000
<i>3. Eğitim Paydaşlarından elde edilen v.</i>			1	,669** 000	,699** 000	,900** 000
<i>4. Dış Kaynaklardan elde edilen veriler</i>				1	,687** 000	,821** 000
<i>5. Okul Kültüründen elde edilen veriler</i>					1	,864** 000
6. Veri Basamağı toplam puanları						1

**** Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde çift yönlü öneme sahiptir.**

*** Korelasyon katsayısı 0.05 anlamlılık düzeyinde çift yönlü öneme sahiptir.**

Tablo 4.02 bu araştırmada kullanılan veri kaynakları ve toplanması alt boyutunun özelliklerini yansıtan belgeler, eğitim paydaşları, dış kaynaklar, okul kültürü ve dönüşümcü liderliğe ilişkin bütün değişkenlerin pearson-moment korelasyon katsayılarını özetlemektedir. Bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile bağımlı değişkenler; belgeler, eğitim paydaşları, dış kaynaklar ve okul kültüründen elde edilen verilere ilişkin korelasyon matrisi aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarmıştır.

Dönüşümcü liderlik, veri kaynakları ve toplanmasının özelliklerini yansıtan okul kültüründen elde edilen veriler arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. ($r = 0.571$, $p < .01$). Eğitim paydaşlarından elde edilen veriler ($r = 0.559$, $p < .01$), belgelerden elde edilen veriler ($r = 0.475$, $p < .01$) ve dış kaynaklardan elde edilen veriler ($r = 0.388$, $p < .01$) ile orta düzeyde güçlü bir şekilde ilişkili bulunmuştur.

Tablo 4.02'de de görüldüğü gibi en güçlü ilişki dönüşümsel liderlik stili ile veri kaynakları ve toplanması değişkenleri arasındadır ($r = 0.612$, $p < .01$). Zira bu değişkenler aynı yönlü ilişkilidir. Yani okul müdürünün okul içerisinde sergilediği davranışlar öğretmenler tarafından ne kadar dönüşümsel liderlik stili olarak algılanırsa veri kaynakları ve toplanması özelliklerini yansıtan boyutların öğretmenler tarafından algılanan görüşlerinde de o kadar bir artış olacağı beklenebilir. Diğer bir ifade ile öğretmenler kendi okul müdürlerini daha yüksek derecede dönüşümsel liderler olarak

algıladıkça okulun bilgi yönetimi sürecindeki veri kaynakları ve toplanması özelliğinde de artış olmaktadır. Aynı zamanda Yüksel (2007) ve Kılıç (2006) yaptıkları araştırmalar da sonuçları desteklemektedir.

Araştırmada elde edilen diğer bir dikkat çekici bulgu da, veri kaynakları ve toplanması özelliklerini yansıtan boyutlar arasındaki aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olması, öğretmenlerin verilerin eğitim paydaşlarından elde edilmesini algılamaları ile verilerin okul kültüründen elde edilmesi boyutu hakkındaki görüşleri ($r=0.699$, $p<.01$) güçlü bir şekilde ilişkili bulunmuştur.

Okullardaki bilgi yönetimi süreci veri kaynakları ve toplanması alt boyutuna en büyük katkıyı eğitim paydaşları sağlamaktadır. Bu katkı da unutulmamalıdır ki okul müdürünün rolü oldukça fazladır; zira bir çok araştırma sonuçları Korkmaz (2005), Cemaloğlu (2007), Koçak (2006), Kültür (2006), Karaman (2008) okul yapılarının geliştirilmesinde, öğretmenlerin motivasyonunda, okulun bilgiyi yönetmesinde okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışı sergilemesinin önemini ortaya koymuşlardır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dönüşümsel liderlik uygulamaları ile Bilgi yönetimi sürecinin ikinci basamağı olan “Enformasyon” alt boyutu arasında bir ilişki var mıdır?

Tablo 4.03: Enformasyon Basamağı ve Dönüşümsel Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	X	S	Min	Mak
<i>Enformasyon (13 Madde)</i>	191	40,4	11,86	13	65
<i>Dönüşümcü Liderlik (24 Madde)</i>	191	72,5	22,2	24	120

.a: Ölçek değeri: 1-Hiç katılmıyorum, 2-Tamamen katılıyorum

Tablo 4.03'de görüldüğü gibi bilgi yönetimi süreci enformasyon alt boyutu ile dönüşümsel liderlik stili alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalamalar (X) ve standart sapma (S) katsayıları verilmiştir.

Tabloda değişkenler içerisinde toplamda en yüksek ortalamaya dönüşümsel liderlik alt ölçeğine ilişkin öğretmen algıları ($X=72,5$) ortalamaya sahip iken verilerin ayıklanarak amaca uygun hale getirilmesini ifade eden enformasyon alt boyutu ($X=40.4$) ortalamaya sahiptir.

Tek bir alt faktörden oluştuğunu belirlediğimiz “Enformasyon” basamağının için, faktörü meydana getiren maddeleri, bu maddelere öğretmen görüşlerine göre verilen derecelendirme sonucu; elde edilen frekans, ortalama ve standart sapma değerlerine göre; bilgi yönetimi sürecinin ikinci basamağı olan “Enformasyon”, ölçme aracında 13 madde ile ölçülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bilgi yönetimi sürecinin ikinci basamağı olan enformasyona ilişkin algılarını genel olarak incelendiğinde en düşük sonuç “Konuyla ilgili kesin hükme varılır.” ($X = 2,95$) “orta derecede katılıyorum” şeklinde görüş belirten öğretmenler net kararların alınması sırasında bazı şüphelerin de kaldığı sonucuna ulaşmamıza sebep olabilir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Amaca yönelik veriler toplanır.” ($X = 3,36$) “orta derecede katılıyorum” yer aldığı görülüyor. Özellikle bu basamaktaki sorulara yapılan derecelendirmelerde orta derecede bir katılımın olduğunu görmekteyiz. Bu bulgu Ayrıl (2007) araştırması ile benzerlik göstermektedir. Veri ve bilgi süreçleri arasında bir köprü konumunda olan enformasyonun düzenlenmesi alt boyutu ne derece başarı ile yönetilirse yeni bilginin üretilmesi aşamasında hatasız sonuçlara ulaşmak o derece mümkün olacaktır. Literatürdeki araştırmaların daha ziyade bu basamağa odaklandığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.04: Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi Enformasyon Basamağı Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2
1. Dönüşümcü Liderlik	1	,542** 000
2. <i>Enformasyon</i>		1

** Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde çift yönlü öneme sahiptir.

Tablo 4.04 dönüşümcü liderlik ile enformasyon arasında pozitif yönlü orta derecede anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r=0.542$, $p<.01$). Bu ilişki aynı yönlü bir ilişkidir. Yani okul müdürünün okul içerisinde gösterdiği davranışlar öğretmenler tarafından ne kadar dönüşümsel liderlik davranışı olarak algılanırsa enformasyon özelliklerini yansıtan okul toplum üyelerince elde edilen bütün verilerin ayıklanarak amaca uygun hale getirilmesindeki algılarında da o kadar bir artış olacağı beklenebilir. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin kendi okullarında gösterdikleri dönüşümsel

liderlik davranışları yine okuldaki çalışan personelin enformasyonu elde etmelerinde ve yönetmelerinde itici bir güç kaynağı oluşturmaktadır.

Okul yöneticilerinin çalışan personel üzerindeki olumlu etkisi Ayral (2007), Küçük (2008), Korkmaz (2005) ve Boyett (2006) araştırmamızı destekler nitelikte görünmektedir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dönüşümsel liderlik ile Bilgi yönetimi sürecinin son basamağı olan “Bilginin üretimi ve paylaşımı” alt boyutu arasında bir ilişki var mıdır?

Tablo 4.05: Bilgi Basamağı ve Dönüşümsel Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	X	S	Min	Mak
Bilginin Üretimi ve Paylaşımı(12 Madde)	191	34,7	10,88	12	60
<i>1. Bilgilendirme ve Paylaşma (6 Madde)</i>	191	17,3	6,01	6	30
<i>2. Eski Bilgilerle karşılaştırma (6 Madde)</i>	191	17,4	5,64	6	30
Dönüşümcü Liderlik (24 Madde)	191	72,5	22,2	24	120

a: Ölçek değeri: 1-Hiç katılmıyorum, 2-Tamamen katılıyorum

Tablo 4.05'de görüldüğü gibi bilgi yönetimi sürecinde bilginin üretimi ve paylaşımına ilişkin özellikleri yansıtan; bilgilendirme ve paylaşma alt boyutu ie eski bilgilerle karşılaştırma alt boyutuna ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalamalar (X) ve standart sapma (S) katsayıları verilmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi bilginin üretimi ve paylaşımı boyutu içerisinde en yüksek ortalama “eski bilgilerle karşılaştırma” (X=17.4) sahip iken “bilgilendirme ve paylaşma” alt boyutu ise (X=17,3) ortalama sahiptir. Alt boyutlar arasında madde sayısının eşit olmasından hareketle bu alt ölçekte tutarlılığın en yüksek olduğu ölçeğin (S=5.64)'lük standart sapma değeri ile eski bilgilerle karşılaştırma alt boyutu olduğunu görmekteyiz. Diğer bir anlatımla bu ölçek çalışan personel tarafından elde edilen yeni bilginin mevcut bilgilerle ne derece uyumlu olup olmadığının, eğer uyumsuzluk var ise sebeplerinin incelendiğini ifade eden bu boyuta ilişkin öğretmen algılarındaki yakınlığa işaret etmektedir.

İki alt faktörden oluştuğunu belirlediğimiz “Bilginin Üretimi ve Paylaşımı” basamağının için, faktörleri meydana getiren maddeleri, bu maddelere öğretmen

görüşlerine göre verilen derecelendirme sonucu; elde edilen frekans, ortalama ve standart sapma değerlerine göre:

Bilgi yönetimi sürecinin üçüncü basamağı olan “Bilginin Üretimi ve Paylaşımı”nın ilk alt faktörü olan “Bilgilendirme ve Paylaşma Alt Basamağı”, ölçme aracında 6 madde ile ölçülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bilgi basamağının birinci alt faktörü olan bilgilendirme ve paylaşımdan elde edilen verilere ilişkin algılarını genel olarak incelendiğinde en düşük sonuç “ Paydaşlarla değişik projelerde birlikte çalışılır.” ($X=2,74$) “orta derecede katılıyorum” şeklinde görüş belirten öğretmenler genelde okullarda paydaşlarla ortaklaşa düzenlenen projelerin yetersiz olduğu sonucuna ulaşmamıza sebep olabilir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Eğitimin paydaşlarına belirli aralıklarla konularla ilgili bilgi verilir.” ($X =3,07$) “orta derecede katılıyorum” yer aldığı görülmüyor. Bu alt faktörde verilen derecelendirmeye katılımın orta derecede kaldığı görülmektedir. Bu bulgu bize okul yönetimi ve personelinin eğitim paydaşları olan; öğrenci, öğretmen, yönetici, veli ve çevre arasında iletişim eksikliğinin bir getirisi olarak değişik projelerde bir ortaklaşmanın sağlanamadığını söylememiz mümkündür. Ancak eğitim kurumlarının varlığının ve devamlılığının eğitim paydaşları arasındaki ortak gayrete ne kadar ihtiyaç duyduğu birçok araştırma tarafından ortaya konmuş olmakla birlikte bu yönde çalışmalara devam edilmesi ehemmiyet arz etmektedir. Fidan (2007) ve Akkoç (2008) araştırmasında bilginin paylaşılması ve değerlendirilmesinde orta düzeyde bir başarı sağlanabildiğini ifade etmiştir. Bu bulgu araştırma sonuçlarımızla uygunluk göstermektedir. Kılıç S.(2006) liderlerin bilginin kullanımı ve paylaşımını kolaylaştırdığını vurgulamıştır. Bu bulgu araştırmadaki dönüşümsel liderlik özelliklerinin bunu sağlamadaki rolünü bir kez daha vurgulamaktadır.

Bilgi yönetimi sürecinin üçüncü basamağı olan “Bilginin Üretimi ve Paylaşımı”nın ikinci alt faktörü olan “Eski Bilgilerle Karşılaştırma Alt Basamağı”, ölçme aracında 6 madde ile ölçülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bilgi basamağının ikinci alt faktörü olan eski bilgilerle karşılaştırmadan elde edilen verilere ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde en düşük sonuç “Ara sıra yönetici ve öğretmenlerin görev alanları ve görev yerlerinde değişiklik yapılır.” ($X =2,48$) “az katılıyorum” şeklinde görüş belirten öğretmenler genelde okullarda diğer kurumlarla kıyasladığımızda planların ve kadroların önceden belirlenmesinden kaynaklı olarak böyle bir düşük

derecelendirmenin normal olduğu düşünülebilir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Bu okula ait geçmiş yıllardaki başarı öyküleri anlatılır.” ($X = 3,01$) “orta derecede katılıyorum” yer aldığı görülüyor. Bu alt faktörün maddelerine verilen görüşlerde katılma derecesinin düşük olduğu dikkati çekmektedir. Türk Eğitim Sisteminin merkezi bir yapılanma sergilediği göz önüne alındığında yönetici ve öğretmenlerin görev alanları ve görev yerlerinde değişiklik yapılabilmesinin çok mümkün olmadığı görülecektir. Ancak dönem aralarında ve atama dönemlerinde böyle bir uygulamaya gidilebilmektedir.

Bilgi basamağına ait alt faktörleri kıyasladığımızda iki alt faktör ortalamaları arasında çok bir farklılaşmanın olmadığını görmekteyiz. Bilgilendirme ve paylaşma alt faktörü için bu değer; $X = 2,88$ iken eski bilgilerle karşılaştırma alt faktörü için bu değer; $X = 2,89$ olduğunu görmekteyiz. En düşük sonuç “Ara sıra yönetici ve öğretmenlerin görev alanları ve görev yerlerinde değişiklik yapılır.” ($X = 2,48$) “az katılıyorum” şeklinde iken en yüksek sonuç “Eğitimin paydaşlarına belirli aralıklarla konularla ilgili bilgi verilir.” ($X = 3,07$) “orta derecede katılıyorum” şeklindedir.

Tablo 4.06: Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi Bilgi Basamağı Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4
1. Dönüşümcü Liderlik	1 .	,625** 000	,443** 000	,576** 000
<i>2. Bilgilendirme ve Paylaşma</i>		1 .	,741** 000	,937** 000
<i>3. Eski Bilgilerle Karşılaştırma</i>			1 .	,929** 000
4. Bilginin Üretimi ve Paylaşımı				1 .

** Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde çift yönlü öneme sahiptir.

Tablo 4.06 bu araştırmada kullanılan bilginin üretimi ve paylaşımı alt boyutunun özelliklerini yansıtan “bilgilendirme ve paylaşma”, “eski bilgilerle karşılaştırma” ve dönüşümcü liderliğe ilişkin bütün değişkenlerin pearson-moment korelasyon katsayılarını özetlemektedir. Bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile bağımlı değişkenler; bilgilendirme ve paylaşma, eski bilgilerle karşılaştırmaya ilişkin korelasyon matrisi aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarmıştır.

Dönüşümcü liderlik bilginin üretimi ve paylaşımı özelliklerini yansıtan bilgilendirme ve paylaşma alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r=0.625$, $p<.01$). Eski bilgilerle karşılaştırma ($r=0.443$, $p<.01$) ile de orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Tabloda da görüldüğü gibi bilginin üretimi ve paylaşımı ile dönüşümcü liderlik stili arasındaki ilişki ($r=0.576$, $p<.01$), bilgilendirme ve paylaşma alt boyutu ($r=0.625$, $p<.01$) ilişki değerinden daha küçük olmasına karşın her iki değer de orta derecede pozitif yönlü ve anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Aynı yönlü bu ilişki bize okul müdürünün okul içerisinde sergilediği davranışların öğretmenler tarafından ne kadar dönüşümsel liderlik stili olarak algılanırsa bilginin üretimi ve paylaşımı özelliklerini yansıtan boyutların öğretmenler tarafından algılanan görüşlerinde de o kadar bir artış olacağı beklenebilir.

Araştırmada elde edilen diğer bir dikkat çekici bulgu ise bilgi yönetimi süreci bilginin üretimi ve paylaşımı boyutunun alt boyutları arasındaki ilişkinin aynı yönlü ve güçlü bir ilişki olmasıdır. Yani öğretmenlerin bilgilendirme ve paylaşma alt boyutu maddelerini algılamaları ile eski bilgilerle karşılaştırma alt boyutu maddelerini ($r=0.741$, $p<.01$) algılamaları güçlü bir şekilde ilişkilidir.

Okuldaki bilgi yönetimi süreci bilginin üretimi ve paylaşımı boyutuna en büyük katkıyı bilgilendirme ve paylaşma alt boyutu ($r=0.937$, $p<.01$) sağlamaktadır. Yine bu katkının sağlanmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının rolü hayli fazladır.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dönüşümsel liderlik uygulamaları ile bilgi ortam özellikleri alt boyutu arasında bir ilişki var mıdır?

Tablo 4.07: Bilgi Ortamı ve Dönüşümcü Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	X	S	Min	Mak
<i>Bilgi Ortamı Özellikleri (22 Madde)</i>	191	62,4	20,4	22	110
<i>Bireysel katkı ve işbirliğine dayalı ortam özellikleri (9Madde)</i>	191	26,2	8,6	9	45
<i>Okul yapı ve kültüründen kaynaklanan ortam özellikleri (13Madde)</i>	191	36,2	12,5	13	65
Dönüşümsel Liderlik (24 Madde)	191	72,5	22,1	24	120

a: Ölçek değeri: 1-Hiç katılmıyorum, 2-Tamamen katılıyorum

Tablo 4.07 bilgi yönetiminde bilgi ortamı özelliklerini yansıtan “bireysel katkı ve işbirliğine dayalı ortam” ve “okul yapı ve kültüründen kaynaklanan ortam” alt boyutları ile dönüşümsel liderlik stili alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalamalar (X), standart sapma (S) değerleri verilmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi bilgi ortamı boyutu içerisinde toplamda en yüksek ortalamaya okul yapı ve kültüründen kaynaklanan ortam özellikleri ($X=36.2$) sahip iken, bireysel katkı ve işbirliğine dayalı ortam özellikleri ($X=26.2$) ortalamaya sahiptir. Zheng (2005) araştırmasında bilgi yönetimi üzerinde en etkili öğrenin örgütsel kültür olduğuna değinmiştir. Başka bir deyişle çalışan personel tarafından karşılıklı güven ortamının varlığı, işbirliği, takım ruhu taşıma, korkunun olmaması, paylaşma, eğitim ve yetiştirme programlarına katılım, deneyimlerden yararlanma, ödüllendirme gibi kültürü yansıta olaylar öğretmen algılarında daha etkin bir rol oynamaktadır.

Okulların sahip oldukları Bilgi Ortamının belirlenmesi: Faktör analizi sonucu bilgi ortamının iki alt faktöre ayrıldığı görülmektedir. Bu faktörleri meydana getiren maddeleri, bu maddelere öğretmen görüşlerine göre verilen derecelendirme sonucu; elde edilen frekans, ortalama ve standart sapma değerlerine göre;

Bireysel Katkı ve İşbirliğine Dayalı Bilgi Ortamı Ölçme aracında 9 madde ile ölçülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bilgi ortamının ilk alt faktörü olan bireysel katkı ve işbirliğine dayalı bilgi ortamından elde edilen verilere ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde en düşük sonuç “Okul, çalışanların işle ilgili bilgi paylaşımını ve tartışma kültürünü geliştirmek amacıyla, resmi olmayan toplantıların, sohbetlerin yapılmasını kolaylaştırır, özendirir” ($X =2,69$) “orta derecede katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Okulun kaynakları çalışanların kullanımına açıktır.” ($X =3,19$) “orta derecede katılıyorum” yer aldığı görülüyor. Bu bulguda dikkat edilmesi gereken nokta çalışanlar arası sosyalleşmenin iş ortamı dışında da sağlanmasına yönelik çalışmaların olmadığıdır. Bu durum ise çalışanlar arasında birlik ve işbirliğine eğilim noktasında istekliliklerinde azalmaya neden olabilir.

Okul Yapı ve Kültüründen Kaynaklanan bilgi Ortamı ölçme aracında 13 madde ile ölçülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bilgi ortamının ikinci alt faktörü olan okul yapı ve kültüründen kaynaklanan bilgi ortamından elde edilen verilere ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde en düşük sonuç “Okulda, bildiklerini başkalarıyla

paylaşanlar ödüllendirilir.” ($X = 2,36$) “az katılıyorum” şeklinde görüş belirten öğretmenler genelde okullarda bu şekilde bir ödüllendirmenin yapılmadığı sonucuna ulaşılabilir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Çalışanlar bildiklerini arkadaşlarıyla paylaşma konusunda isteklidirler.”($X = 3,13$) “orta derecede katılıyorum” yer aldığı görülüyor. Bu bulgu bize çalışanların paylaşım isteklerinin içsel motivasyonları ile sağlandığı ve idari erklerin bu çabaları destekleyecek girişimlerde bulunmadıkları yorumunu yaptırabilir.

Bilgi ortamına ait alt faktörleri kıyasladığımızda Bilgilendirme ve paylaşma alt faktörü bireysel katkı ve işbirliğine dayalı bilgi ortamı için bu değer; $X = 2,90$ iken okul yapı ve kültüründen kaynaklanan bilgi ortamı alt faktörü için bu değer; $X = 2,78$ olduğunu görmekteyiz. En düşük sonuç “Okulda, bildiklerini başkalarıyla paylaşanlar ödüllendirilir.” ($X = 2,36$) “az katılıyorum” şeklinde iken en yüksek sonuç “Okulun kaynakları çalışanların kullanımına açıktır.” ($X = 3,19$) “orta derecede katılıyorum” şeklindedir. Bilgi yönetimi sürecinin işleyişi açısından ele aldığımızdan kültürel öğelerden kaynaklanan katkının bireysel katkıdan daha düşük bir etkiye sahip olduğu sonucuna varabiliriz.

Tablo 4.08 Bilgi ortamı Özellikleri ile Dönüşümcü Liderlik Stili arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4
1. Dönüşümcü Liderlik	1	,645** 000	,682** 000	,688** 000
2. Bireysel katkı ve işbirliğine dayalı ortam özellikleri		1	,876** 000	,956** 000
3. Okul yapı ve kültüründen kaynaklanan ortam özellikleri			1	,979** 000
4. Bilgi Ortamı Özellikleri				1

** Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde çift yönlü öneme sahiptir.

Tablo 4.08 bilgi ortamı özelliklerini yansıtan “bireysel katkı ve işbirliğine dayalı bilgi ortamı” alt boyutu ve “okul yapı ve kültüründen kaynaklanan bilgi ortamı” alt boyutu ile öğretmen algılarına göre müdürlerinin dönüşümsel liderlik alt ölçeğine ilişkin pearson-moment korelasyon katsayılarını özetlemektedir. Bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile bağımlı değişkenler; bireysel katkı ve işbirliğine dayalı bilgi ortamı özellikleri, okul yapı ve kültüründen kaynaklanan bilgi ortamı özelliklerine ait korelasyon matrisi aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarmıştır.

Dönüşümcü liderlik ile okul yapı ve kültüründen kaynaklanan bilgi ortamı alt boyutu arasında orta düzeye pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur($r=0.682$, $p<.01$). Bireysel katkı ve işbirliğine dayalı bilgi ortam alt boyutu ile de orta düzeyde güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.645$, $p<.01$).

Analiz sonuçlarında, bilgi ortamı özellikleri ile dönüşümcü liderlik stili arasındaki ilişkinin en yüksek derecede olduğu görülmektedir($r=0.688$, $p<.01$). Bununla birlikte bilgi ortamı özellikleri boyutunun tüm alt boyutlarının orta derecede pozitif yönlü ve anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Aynı yönlü bu ilişkiler bize okul müdürünün okul içerisinde sergilediği davranışların öğretmenler tarafından ne kadar dönüşümsel liderlik stili olarak algılanırsa bilgi ortamı özellikleri olan araştırmacı ve ortak bir ruhun kazanımının, ortak bir dilin kullanılmasının, sorumluluk bilincinin yerleşmesinin, yardımlaşmanın, karşılıklı güvenin, işbirliğinin, istekliliğin, cesaretin, yenilikçi bir hava oluşumunun öğretmenler tarafında algılanan görüşlerinde de o derece bir artış olacağı beklenebilir.

Araştırmada elde edilen bir diğer dikkat çekici bulgu ise, okuldaki bilgi ortamı özelliklerine en büyük katkıyı okul yapı ve kültüründen kaynaklanan bilgi ortamı alt boyutu özellikleri sağlamaktadır($r=0.979$, $p<.01$). Yine bu davranışın sağlanmasında alt boyutu meydana getiren maddeler incelendiğinde dönüşümsel liderliğin destekleyici ve motivasyonu arttırıcı rolü hayli fazladır.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bilgi yönetimi sürecinin son basamağı olan “Veri kaynakları ve toplanması” etkileşimci liderlik stilinin özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

Tablo 4.09: Veri Basamağı ve Etkileşimci Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	X	S	Min	Mak
<i>Veri Kaynakları ve Toplanması (16 Madde)</i>	191	52,4	12,56	16	80
<i>1. Belgelerden elde edilen veriler (4 Madde)</i>	191	15,1	3,38	4	20
<i>2. Eğitim Paydaşlarından elde edilen veriler(5 Madde)</i>	191	16,4	4,71	5	25
<i>3. Dış Kaynaklardan elde edilen veriler(3 Madde)</i>	191	8,4	3,05	3	15
<i>4. Okul Kültüründen elde edilen veriler (4 Madde)</i>	191	12,6	3,99	4	20
Etkileşimci Liderlik (12 Madde)	191	33,7	7,36	12	60

a: Ölçek değeri: 1-Hiç katılmıyorum, 2-Tamamen katılıyorum

Tablo 4.09 bu çalışmadaki betimsel istatistiklerin bir özetini göstermektedir. Tabloda etkileşimci liderlik ve veri kaynakları, toplanması alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar (X) ve standart sapmalar (S) verilmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi etkileşimci liderlik özellikleri toplamda ($X=33,7$) ortalamaya sahiptir.

Faktör analizi sonucu etkileşimci liderlik stillerinin sekiz faktörden oluşturduğunu belirlemiştik. Faktörü meydana getiren maddeleri, bu maddelere öğretmen görüşlerine göre verilen derecelendirme sonucu; elde edilen frekans, ortalama ve standart sapma değerlerine göre;

Öğretmenlerin; %30,9'u (hiç), okul yöneticilerinin önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçındığını, % 35,1'i (hiç), okul yöneticilerinin kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmadığını, % 32,5'i (hiç), okul yöneticilerinin karar vermekten kaçındığını, %29,3'ü (hiç), okul yöneticilerinin aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davrandığını, görüşleri ifade etmişlerdir. Bu değerlere bakılarak orta öğretim kurumları müdürlerinin daha çok dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediklerini tekrar söyleyebiliriz. Bu bulgu Kültür'ün (2006) ve Sezer'in (2005) araştırmalarını destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin etkileşimci liderliğine ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde en düşük sonuç “Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.” ($X = 2,31$) “az katılıyorum” şeklinde görüş belirten öğretmenler genelde etkileşimci liderde bulunması gereken bu madde de çekimser kaldıkları görülmektedir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.” ($X=2,92$) “orta derecede katılıyorum” yer aldığı görülüyor.

Tablo 4.10: Etkileşimci Liderlik ve Bilgi Yönetimi Veri Basamağı Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6
1. Etkileşimci Liderlik	1	-0,100 .169	-,028 .704	,029 .686	-,023 .756	-,037 .609
2. Belgelerden elde edilen veriler		1	,526** .000	,409** .000	,438** .000	,704** .000
3. Eğitim Paydaşlarından elde edilen veriler			1	,669** .000	,699** .000	,900** .000
4. Dış Kaynaklardan elde edilen veriler				1	,687** .000	,821** .000
5. Okul Kültüründen elde edilen veriler					1	,864** .000
6. Veri Kaynakları ve Toplanması						1

** Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde çift yönlü öneme sahiptir.

Tablo 4.10 bu araştırmada kullanılan etkileşimci liderlik alt boyutu ile veri kaynakları ve toplanmasına ait; belgelerden, eğitim paydaşlarından, dış kaynaklardan ve okul kültüründen elde edilen veriler alt boyutlarına ilişkin tüm değişkenlerin pearson-moment korelasyon katsayılarını içermektedir. Bağımsız değişken etkileşimci liderlik ile bağımlı değişkenler veri kaynakları ve toplanması alt boyutlarına ilişkin korelasyon matrisi aşağıdaki sonuçları ortaya çıkartmıştır.

Etkileşimci liderlik, veri kaynakları ve toplanması özelliklerini yansıtan dış kaynaklardan elde edilen veriler ($r=0.029$, $p>.01$), okul kültüründen elde edilen veriler ($r=-0.023$, $p>.01$), eğitim paydaşlarından elde edilen veriler ($r=-0.028$, $p>.01$) ve belgelerden elde edilen veriler ($r=-0.100$, $p>.01$) ile 0.01 anlamlılık düzeyinde güçlü bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmada elde edilen dikkat çekici bir diğer bulgu da etkileşimci liderlik ile veri kaynakları ve toplanması arasında negatif yani ters yönlü değerlerin bulunmasıdır. Yani öğretmenler kendi okul müdürlerini daha az düzeyde etkileşimci lider olarak algıladıkça bu basamağa ilişkin görüşlerinde o kadar bir artış olacaktır. Aynı zamanda bu sonuçlar Fidan (2007) yaptığı araştırma sonuçlarını da desteklemektedir.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bilgi yönetimi sürecinin ikinci basamağı olan “Enformasyon” ile etkileşimci liderlik stili özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

Tablo 4.11: Enformasyon Basamağı ve Etkileşimci Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	X	S	Min	Mak
<i>Enformasyon (13 Madde)</i>	191	40,4	11,86	13	65
<i>Etkileşimci Liderlik (12 Madde)</i>	191	33,7	7,36	12	60

a: Ölçek değeri: 1-Hiç katılmıyorum, 2-Tamamen katılıyorum

Tablo 4.11 bu çalışmadaki betimsel istatistiklerin bir özetini göstermektedir. Tabloda etkileşimci liderlik ve enformasyon alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar (X) ve standart sapmalar (S) verilmiştir.

13 madde ile ölçülen enformasyon boyutu toplamda (X=40.4) ortalamaya sahipken, 12 madde ile ölçülen etkileşimci liderlik boyutu (X=33.7) ortalamaya sahiptir.

Tablo 4.12: Etkileşimci Liderlik ve Bilgi Yönetimi Enformasyon Basamağı Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2
1. Etkileşimci Liderlik	1	-,116 ,110
2. <i>Enformasyon</i>		1 .

** Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde çift yönlü öneme sahiptir.

Tablo 4.12 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre etkileşimci liderlik özellikleri ile enformasyon basamağı arasında düşük düzeyde, ters yönlü bir değer taşısa da bu ilişkinin anlamlı olmadığı görülmektedir ($r = -0.116$, $p > .01$). Buna göre etkileşimci liderlik özelliklerinin enformasyonun düzenlenmesi noktasında etkisinin çok düşük olduğu söylenebilir.

Etkileşimci liderlik özelliklerinin eğitim örgütlerindeki yöneticiler tarafından bir çok açıdan değerlendirildiğinde yaratıcılığı engellediği ve gelişimi aksattığı sonucu; Kılıç (2006), Kazancıoğlu (2008) ve Dursun (2009) araştırmalarında vurgulanmıştır.

Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bilgi yönetimi sürecinin son basamağı olan “Bilginin üretimi ve paylaşımı” ile etkileşimci liderlik stilinin özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

Tablo 4.13: Bilgi Basamağı ve Etkileşimci Liderlik Faktör Gruplarına Ait

Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	X	S	Min	Mak
Bilginin Üretimi ve Paylaşımı(12 Madde)	191	34,7	10,88	12	60
<i>1. Bilgilendirme ve Paylaşma (6 Madde)</i>	191	17,3	6,01	6	30
<i>2. Eski Bilgilerle Karşılaştırma (6 Madde)</i>	191	17,4	5,64	6	30
Etkileşimci Liderlik (12 Madde)	191	33,7	7,36	12	60

a: Ölçek değeri: 1-Hiç katılmıyorum, 2-Tamamen katılıyorum

Tablo 4.13 bu çalışmadaki betimsel istatistiklerin bir özetini göstermektedir. Tabloda etkileşimci liderlik ve kendi içinde “bilgilendirme ve paylaşma” ile “eski bilgilerle karşılaştırma” alt boyutlarından oluşan bilginin üretimi ve paylaşımı alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar (X) ve standart sapmalar (S) verilmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi bilginin üretimi ve paylaşımı alt boyutu madde toplam puanlarına göre (X=34,7) ortalamaya sahiptir. Madde puanlarına göre; bilgi basamağına ait alt faktörleri kıyasladığımızda iki alt faktör ortalamaları arasında çok bir farklılaşmanın olmadığını görmekteyiz. Bilgilendirme ve paylaşma alt faktörü için bu değer; X= 2,88 iken eski bilgilerle karşılaştırma alt faktörü için bu değer; X= 2,89 olduğunu görmekteyiz.

Tablo 4.14: Etkileşimci Liderlik ve Bilgi Yönetimi Süreci Bilgi Basamağı Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4
1. Etkileşimci Liderlik	1	-,103 ,157	-,024 ,739	-,069 ,340
<i>2. Bilgilendirme ve Paylaşma</i>		1	,741** 000	,937** 000
<i>3. Eski Bilgilerle Karşılaştırma</i>			1	,929** 000
4. Bilginin Üretimi ve Paylaşımı				1

** Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde çift yönlü öneme sahiptir.

Tablo 4.14 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre etkileşimci liderlik özellikleri ile bilginin üretimi ve paylaşımı alt boyutu($r = -0.069$, $p > .01$) ve bu

basamağın alt boyutları olan “bilgilendirme ve paylaşma” ($r=-0.103$, $p>.01$) ile “eski bilgilerle karşılaştırma” ($r=-0.024$, $p>.01$) arasında düşük düzeyde, negatif ve zayıf bir ilişki olduğu görülmesine karşılık bu ilişki 0.01 anlamlılık düzeyinde bir öneme sahip değildir. Buna göre etkileşimci liderlik özelliklerinin bilginin üretilmesi ve paylaşılması noktasında etkisinin yok denecek kadar düşük olduğu söylenebilir. Nitekim etkileşimci liderlik özelliklerinin bu basamağın etkin olabilmesini sağlayacak liderlik özelliklerini sağlamadığı aksine ters yönlü bir etkide bulunacağı yani öğretmenler müdürlerini ne kadar çok etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olarak algıarlarsa bilgi yönetimi basamağındaki algıları da o derece düşük olacaktır.

Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Bilginin Ortamı” ile etkileşimci liderlik stilinin özellikleri arasında manidar bir ilişki var mıdır?

Tablo 4.15: Bilgi Ortamı ve Etkileşimci Liderlik Faktör Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	X	S	Min	Mak
<i>Bilgi Ortamı Özellikleri (22 Madde)</i>	191	62,4	20,4	22	110
<i>1. Bireysel katkı ve işbirliğine dayalı ortam özellikleri (9 Madde)</i>	191	26,2	8,6	9	45
<i>2. Okul yapı ve kültüründen kaynaklanan ortam özellikleri (13Madde)</i>	191	36,2	12,4	13	65
Etkileşimci Liderlik (12 Madde)	191	33,7	7,36	12	60

a: Ölçek değeri: 1-Hiç katılmıyorum, 2-Tamamen katılıyorum

Tablo 4.15 bu çalışmadaki betimsel istatistiklerin bir özetini göstermektedir. Tabloda etkileşimci liderlik ve bilgi ortamı özellikleri alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar (X) ve standart sapmalar (S) verilmiştir.

Tabloda bilgi ortamı özelliklerini yansıtan alt boyutlardan; bireysel katkı ve işbirliğine dayalı ortam özellikleri ($X=26.2$) ortalamaya sahip iken, okul yapı ve kültüründen kaynaklanan ortam özellikleri ($X=36,2$) ortalamaya sahiptir.

Bireysel Katkı ve İşbirliğine Dayalı Bilgi Ortamı Ölçme aracında 9 madde ile Okul Yapı ve Kültüründen Kaynaklanan bilgi Ortamı ise ölçme aracında 13 madde ile ölçülmüştür.

Bilgi ortamına ait alt faktörleri kıyasladığımızda Bilgilendirme ve paylaşma alt faktörü bireysel katkı ve işbirliğine dayalı bilgi ortamı için bu değer; $X = 2,90$ iken okul yapı ve kültüründen kaynaklanan bilgi ortamı alt faktörü için bu değer; $X = 2,78$ olduğunu görmekteyiz. Ancak bu bulgu Zheng (2005) in bilgi yönetiminde en etkili olan faktörün örgütsel kültür olduğu yönündeki bulgusu ile eleştirildiğinde; bilgi yönetimi sürecinin işleyişi açısından ele aldığımızdan kültürel öğelerden kaynaklanan katkının bireysel katkıdan daha düşük bir etkiye sahip olduğu sonucuna sayısal değerlerle ulaşmaktayız, burada okul kültürünün oluşturulmasında etkisi yadsınamayacak yöneticiler devreye girmekte etkisiz kaldıkları ve zayıf bir kültürel yapılanmanın olduğu yorumunu yapabiliriz.

Tablo 4.16 Bilgi ortamı Özellikleri ile Etkileşimci Liderlik Stili arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4
1. Etkileşimci Liderlik	1	-,109 ,134	-,043 ,552	-,072 ,321
2. Bireysel katkı ve işbirliğine dayalı ortam özellikleri		1	,876** 000	,956** 000
3. Okul yapı ve kültüründen kaynaklanan ortam özellikleri			1	,979** 000
4. Bilgi Ortamı Özellikleri				1

** Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde çift yönlü öneme sahiptir.

Tablo 4.16 bilgi ortamı özelliklerini yansıtan “bireysel katkı ve işbirliğine dayalı bilgi ortamı” alt boyutu ve “okul yapı ve kültüründen kaynaklanan bilgi ortamı” alt boyutu ile öğretmen algılarına göre müdürlerinin etkileşimci liderlik alt ölçeğine ilişkin pearson-moment korelasyon katsayılarını özetlemektedir. Bağımsız değişken etkileşimci liderlik ile bağımlı değişkenler; bireysel katkı ve işbirliğine dayalı bilgi ortamı özellikleri, okul yapı ve kültüründen kaynaklanan bilgi ortamı özelliklerine ait korelasyon matrisi aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarmıştır.

Etkileşimci liderlik ile okul yapı ve kültüründen kaynaklanan bilgi ortamı alt boyutu arasında düşük düzeye negatif bir ilişki bulunmuştur ($r = -0.043$, $p > .01$). Bireysel katkı ve işbirliğine dayalı bilgi ortam alt boyutu ile de düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur ($r = -0.109$, $p > .01$). Ancak bu ilişki 0.01 anlamlılık düzeyinde bir önem taşımamaktadır. Bu sonuca istinaden, etkileşimci liderlik özelliklerinin bilgi ortamının

oluşturulmasında yani; ters yönlü olan bu ilişkiler bize okul müdürünün okul içerisinde sergilediği davranışların öğretmenler tarafından ne kadar etkileşimci liderlik stili olarak algılanırsa bilgi ortamı özellikleri olan araştırmacı ve ortak bir ruhun kazanımının, ortak bir dilin kullanılmasının, sorumluluk bilincinin yerleşmesinin, yardımlaşmanın, karşılıklı güvenin, işbirliğinin, istekliliğin, cesaretin, yenilikçi bir hava oluşumunun öğretmenler tarafında algılanan görüşlerinde de o derece bir azalışın olacağı beklenebilir.

Tablo 4.17: Liderlik Stilleri, Bilgi Yönetimi Süreci ve Bilgi Ortamı Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6
1. Dönüşümcü Liderlik	1 .	-,144* ,046	,612** 000	,542** 000	,576** 000	,688** 000
2. Etkileşimci Liderlik		1 .	-,037 ,609	-,116 ,110	-,069 ,340	-,072 ,321
3. <i>Veri Basamağı</i>			1 .	,724** 000	,648** 000	,608** 000
4. <i>Enformasyon Basamağı</i>				1 .	,721** 000	,690** 000
5. <i>Bilgi Basamağı</i>					1 .	,824** 000
6. <i>Bilgi Ortamı</i>						1 .

** Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde çift yönlü öneme sahiptir.

* Korelasyon katsayısı 0.05 anlamlılık düzeyinde çift yönlü öneme sahiptir.

Tablo 4.17'de liderlik stilleri ölçeği alt boyutları olan etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile bilgi yönetimi süreci basamakları olan veri, enformasyon ve bilgi alt boyutları ile bilgi ortamı arasındaki pearson-moment korelasyon katsayıları özetlenmektedir. Bağımsız değişkenler etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile bağımlı değişkenler veri, enformasyon, bilgi ve bilgi ortamına ilişkin korelasyon matrisi aşağıdaki sonuçları ortaya çıkartmıştır.

Dönüşümcü liderlik stili ile etkileşimci liderlik stili arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=-0.144$, $p<.05$). Bu sonuca göre öğretmen algılarına göre okuldaki dönüşümcü liderlik stili uygulamaları arttıkça etkileşimci liderlik özelliklerinin sergilenmesi azalacaktır. Bu bulgu; Karip (1998)'in, Açıkalın (2000)'ın, Şahin (2003)'in, Sezer (2005)'in, Korkmaz (2005)'in, Kılıç (2006)'ın, Çetiner (2008)'in, Dursun (2009)'un araştırmalarındaki sonuçlar ile uyumludur.

Dönüşümcü liderlik özellikleri ile bilgi yönetimi süreci basamakları arasındaki korelasyon değerleri; veri basamağı için ($r = 0.612$, $p < .01$), enformasyon basamağı için ($r = 0.542$, $p < .01$), bilgi basamağı için ($r = 0.576$, $p < .01$) iken bu değerler etkileşimci liderlik özelliklerinde veri basamağı için ($r = -0.037$, $p > .01$), enformasyon basamağı için ($r = -0.116$, $p > .01$) ve bilgi basamağı için ($r = -0.069$, $p > .01$) bulunmuştur. Mevcut fark dikkati çekmektedir. Sonuçların sağlamasını bilgi ortamı korelasyon değerlerine bakarak da görmemiz mümkündür. Bu değer dönüşümcü liderlik için ($r = 0.688$, $p < .01$) iken etkileşimci liderlik için ($r = -0.072$, $p > .01$) olarak bulunmuştur. Dönüşümsel liderlik özelliklerini etkileşimci liderlik özellikleri ile kıyasladığımızda bilgi yönetimi sürecinin tüm basamaklarında daha etkin bir sonuç alınmasına neden olduğunu söyleyebiliriz. Yüksel (2007) ve Kılıç (2006) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları bu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmanın birinci ve dördüncü alt problemleri odağında düşündüğümüzde, araştırma başlangıcında; veri basamağı için dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerine yönelik araştırmacının tahmini: bu basamakta etkileşimci liderlik özelliklerinin daha etkin olacağı yönündeydi. Bu tahmine gerekçe ise etkileşimci liderlerde hiyerarşik etkinin daha yoğun hissediliyor olmasıydı, bu etkininde bu basamakta personel sorumluluğunu arttıracığı ve daha mükemmeliyetçi bir çaba oluşturacağı yönündeydi. Ancak araştırma sonuçları gösteriyor ki, bu basamakta dönüşümcü liderlik özelliklerinin etkililiği belirgin bir farkla daha fazladır. Bu duruma sebebin personel ile yöneticiler arasında kurulan iletişimin karşılıklı saygı çerçevesinde belli sınırları aşmadan sağlanabilmesi, bu nedenle görevler noktasında mevcut personelinde gerekli öz bilince sahip olduğu ve yeterliliklerinin yönetici özellikleri ile teşvik edildiği düşünülebilir.

İkinci ve beşinci alt problemler odağında düşünüldüğünde ise enformasyon basamağı için, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin birbirine yakın değerler vereceğini tahmin eden araştırmacı, araştırma sonucunda yine tahmininden farklı olarak dönüşümcü liderlik özelliklerinin enformasyon basamağını daha etkin hale getirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmacının üçüncü ve yedinci alt problemler için tahmin ettiği sonuç ise araştırma başlangıcındaki ile uyumludur. Yaratıcılığı desteklemesi nedeniyle bilgi basamağında dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha etkin sonuç vereceği tahmin edilmiştir. Nitekim sonuçlarda da izlendiği gibi belirgin bir farkla bu etkinlik değerlerine ulaşılmıştır. Yapılan yardımcı araştırma bulgularına göre, yani bilgi ortamı

analizlerinde dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi ortamının sağlanmasını daha fazla destekler nitelikte olduğu belirlenmiştir. Bir süreç olarak ele aldığımız bilgi yönetiminin tüm basamaklarının birbirine zincirleme olarak etkilendiği düşünülürse, hangi liderlik stili bilgi ortamını sağlamakta daha etkin ise, bu basamaklarda elde edilen tüm sonuçların daha yüksek olacağı yorumu yapılabilir. Nitekim sonuçlarda da görüldüğü gibi bilgi ortamı özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki korelasyon analizi dönüşümsel liderlik stilinin üstünlüğünü bir kez daha göstermiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına göre sonuçlar ve bu sonuçlara dayanarak bazı tartışma konuları ve orta öğretim kurumu müdürlerine ve araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

Sonuç:

Bu araştırmada, orta öğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stilleri ve bilgi yönetimi sürecini etkili kullanabilme becerileri arasındaki ilişkiler, öğretmen görüşlerine dayanılarak araştırılmıştır. Araştırmaya ek olarak bilgi ortamı sonuçları ile bulgular karşılaştırılarak kıyaslamalar yapılmıştır.

Ülkemiz eğitim sistemi yapısal, yönetsel ve ekonomik pek çok probleme sahiptir. Bu problemler içerisinde dikkat çekenlerden bir tanesi öğrenci başarısızlıklarının dayandığı yetersizliklerdir. Öğrencilerin araştıran, geliştiren ve üreten bireyler olarak yetiştirilmesinde model davranışları kazanacakları eğitim-öğretim kurumları hayati önem taşımaktadır. Eğitim-öğretim kurumlarının bunu gerçekleştirmedeki eksikliği daha ziyade bilgiyi aktaran kurumlar olarak işlevliklerine devam ediyor olarak algılanmalarıdır. Bu da gelişen dünya içindeki yarışta geri kalmaya neden olmaktadır. Eğitim kurumlarının birer öğrenen örgüte dönüştürülmesi bu noktadaki sıkıntıları azaltabilir. Bu durumun gerçekleştirilebilmesi için okullarımızda öğrenen örgüt olmanın ön koşulu olan; veri, enformasyon ve bilgi yönetiminin başarılı şekilde uygulanması gerekmektedir. Gerek kurumsal gerekse bireysel bazda bu yeterliklerin sağlanması çok önemlidir. Bu bağlamda araştırmada elde edilen bulgular dikkate değer bazı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bunlardan bir tanesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kendi okullarında gösterdikleri dönüşümsel liderlik özelliklerinin hem kurum hem de çalışanlar açısından veri, enformasyon ve bilgi yönetiminin başarılı şekilde sağlanması ile etkin bir bilgi ortamının kurulmasında olumlu algılara sebep olduğudur. Buna karşın bir diğer sonuç da yöneticilerin etkileşimsel liderlik özelliklerinin artmasının olumlu durumun tam tersi yönde bir etki yaratacağıdır. Buradan hareketle öğretmenlerin gerekli motivasyona ve olumlu algılara kavuşabilmeleri için dönüşümsel liderlik özellikleri sergileyen yöneticiler ile çalışmayı arzuladıkları diğer bir önemli sonuçtur.

Öneriler

Araştırma bulgularına dayanılarak aşağıdaki öneriler bulunmuştur;

1. Yöneticiler liderlikle ilgili bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmelidirler. Araştırma sonuçlarından da takip ettiğimiz üzere, özellikle öğretmenlerin kendileriyle çalışmaktan gurur duyup zevk almalarını sağlamaya, kendilerini yetiştirmeleri ve onların yönlendirilmesi için onlara zaman ayırmaya, her bir bireyi bağımsız olarak değerlendirmeye, onların motivasyonlarını arttırmaya, üst yetkililere karşı öğretmenleri başarılı şekilde temsil etmeye yönelik davranışlar sergilemelidirler. Bass (1990)' ın yaptığı dönüşümcü liderlik tanımlamasında da özellikle bu noktalara değinildiği görülmektedir(Bass, Stogdill; 1990). Bu nedenle okul yöneticileri için “dönüşümcü liderlik” davranışlarını kazandırıcı hizmet içi eğitim çalışmaları, seminerler ve bilgilendirmeye yönelik kurslar düzenlenmeli ve katılımları sağlanmalıdır.

2. Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi sürecinin başlangıç basamağını teşkil eden veri kaynaklarının kullanımına yönelik teşviklerde bulunması yerinde olacaktır. Özellikle araştırma sonuçlarında da izlediğimiz eksikliği hissedilen dış kaynaklardan verilere ulaşma yolları belirlenmelidir. Birbirinden bağımsız düşünmemiz gereken yüksek öğretim kurumları ve araştırma merkezleri ile diyaloglar sıcak tutulmalı onlar aracılığı ile ulaşılacak güncel bilgiler veri olarak kullanılmak üzere arşivlenmelidir.

3. Bilgi basamağı puanlarının veri ve enformasyon basamağı puanlarından sonra düşük değere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle orta öğretim kurumlarında sürecin ilk basamağının etkinliğini arttırarak bilgi basamağı değerlerinin yükseltilmesi, yani yeni bilginin oluşturulması ve paylaşılması noktasında çalışmalar yapılmalıdır.

4. Okul yöneticilerinin; bilgi ortamının sağlanmasına yönelik olarak; okul çalışanları arasında takım ruhunun oluşturulmasına uygun zeminin hazırlanmasına, okulun çalışanlarının gelişmelerden haberdar olmak amacıyla düzenli olarak eğitim ve yetiştirme programlarına yönlendirilmesine, okulda bildiklerini başkalarıyla paylaşanların ödüllendirilmesine önem vermeleri bilgi yönetimi sürecinin daha etkin işlemesine yardımcı olabilir.

5. Dönüşümcü liderlik günümüzde okullarımızın ihtiyaç duyduğu liderlik stillerinin başında gelmektedir. Yapılan araştırma sonucunda, eğitim durumuna göre

öğretmen algılarında, istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen ortalama değerlerde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle Eğitim Fakültelerinde ve Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programlarında liderlikle ilgili derslerin zorunlu ders haline getirilmesi, eğitim lideri olması gereken okul yöneticilerine dönüşümcü liderlik özellikleri kazandırılması açısından büyük önem taşımaktadır.

6. Aynı şekilde yüksek öğretim kurumlarında bilgi yönetiminin önemi öğretmen adaylarına da vurgulanarak, ilgili yayın ve çalışmaları takip etmelerine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Unutulmamalıdır ki günümüzde gelecek açılmayı bilmediğimiz bir dizi gizi bulunan bir sandık ise bilgi yönetimi bu sandığın kilidi durumundadır.

Konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler:

7. Ortaöğretim okulları müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin bilgi yönetimi sürecine etkisini konu alan bu araştırma Ankara ili genel lise programı uygulayan okulları kapsamaktadır. Bu araştırma daha farklı evren ve örneklemelerle yapılabilir.

8. Farklı liderlik stillerinin (vizyoner liderlik, etik liderlik ...) bilgi yönetimi sürecine etkileri üzerine yeni araştırmalar yapılabilir.

9. Araştırmada veri toplama aracı olarak “anket” kullanılarak; elde edilen veriler sonucu belirlemiştir. Anket çalışmasının sınırlılıkları göz önünde alındığında, diğer veri toplama yöntemlerinden (mülakat, görüşme formu gibi) yararlanarak da araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, R., Selamat, M. H., Sahibudin, R. A. (2005). A Framework for Knowledge Management System Implementation in Collaborative Environment for Higher Learning Institution. *Journal of Knowledge Management Practice*, March, 39-54.
- Acar, F. (2002). Duygusal Zeka ve Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12-1
- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2007). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. (1.Baskı). Ankara: Pegem-A Yayıncılık
- Adair, J. (2004). Etkili *Stratejik Liderlik Meşhur Liderlerin Başarıya gidiş Yolu*. (Çev. S. F. Güneş). (1. Baskı). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ağır, A. (2005). *Bilgi Yönetimi Sistemleri ve Eğitimde Bilgi Yönetimi Sistemi Uygulaması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Akalın, K. (2003). *Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Önderlik Yaklaşımı Ve İzmir'de Bir Hazır Yemek İşletmesindeki Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Akkoç, H. (2008). *Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Türkiye.
- Amidon, D. M. (2000). *Momentum of Knowledge Mangement* Web: http://www.entovation.com/momentum/mom_tk.htm adresinden 1 haziran 2008 tarihinde alınmıştır.
- Ata, N. (2006). *Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya Türkiye.

- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Ayral, M. (2007). *Okulda Bilgi Yönetimi Model Önerisi Kapsamında Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Ankara İli Okullarının Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Balcı, A. (2007). *Etkili Okul*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Barnett, K. and Corners, R. (2001). Transformational Leadership in Schools. *Journal of Educational Administration*. Volum:39, Number:1
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass B., Stogdill M. (1990) *Handbook of Leadership*. (3. Baskı). New York: Theory, Research, and Managerial Applications.
- Başaran, A. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1989). *Eğitime Giriş*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Bell, H. (2001). *Measuring and Managing Knowledge*. Singapore: McGraw-Hill Pub.
- Bilgi Yönetimi Terimleri Sözlüğü (2005). Web: <http://www.rcbadoor.com/bilgiyonetimi.htm> adresinden 1.06.2008 tarihinde alınmıştır.
- Bollinger, A. S. and Smith, R. D. (2001). Managing Organizational Knowledge As a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, Vol:5, No:1.

- Boyett, J. H. (2006). *The Science of Leadership- Transformational Leadership: The Highly Effective Leader/ Follower Relationship*. Web: http://www.jboyett.com/files/Transformational_Leadership.pdf adresinden 16.07.2009 tarihinde indirilmiştir.
- Brestrich, E. T. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye
- Bryman, A.(1992). *Charisma & Leadership in Organization*. Sage Publications.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem-A yayıncılık.
- Büyüköztürk, Şener (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cafoğlu, Z. (1997). *Liderlik:Bilgi-Karizma-Değişim*. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran 1997).Bildiriler Kitabı.Tuzla-İstanbul:Deniz Harp Okulu Basımevi,1,133-138.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*.(153-154). Web: <http://yayin.meb.gov.tr> adresinden 04.05.2009 tarihinde alınmıştır.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*,1, 72-112.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. ve Çetin B. (2003). *Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Champoux, J.E. (1996). *Organizational Behavior*. West Publishing Company. United States.
- Choi, B., Lee, H. (2002). Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process. *Expert Systems with Applications* 23, 173-187.

- Clarke, T. (2001). *The Production and Use of Knowledge*. Emeraldinsight, <http://konstanza.emeraldinsight.com/vl=35272651/cl=27/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/00400912/v43n4/s2001/p11> adresinden 16.07.2009 tarihinde alınmıştır.
- Connors, D. T. (2002). *The Nonprofit Handbook: Management*. John Wiley & Sons Inc. Newyork.
- Covey, S. R. (2006). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. (Çev. O. Deniztekin ve F. N. Deniztekin.) (29. Baskı). İstanbul: Varlık yayınları.
- Crawford, C. B. (2004). *Transformational Leadership, Innovation and Knowledge Management: Empirical Findings and Emergent Conclusions*. Fort Hays State University, 1-20. Web: <http://www.leadershipeducators.org/Archives/2004/crawford.pdf> Adresinden 16.07.2009 tarihinde alınmıştır.
- Çapar, B. (2002). *Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan gücü?*. Web: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257 adresinden 1.06.2008 tarihinde alınmıştır.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim Yayıncılık..
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem-A yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. (3. Baskı). Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2001). *Geleceğin Okul Liderleri*. 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü Ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu. Ankara:Başkent Öğretmen Evi . 407-411.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye.
- Çuhadaroglu, E. O. (2008). *İlköğretim Okulları Yöneticileri Liderlik Stilleri İle Karar verme Stilleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

- D'Alessio, F. (2006). Some Reflections on Leaders and Leadership. *Business Leadership Review*. III-I, 1-5 Web: <http://www.mbaworld/blr> adresinden 16.07.2009 tarihinde alınmıştır.
- Daldal, F. (2008). *Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişim Olgusu ve İletişim Engelleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Dalkir, K. ve Keller, M. (2005). *Putting Knowledge to Work in an Educational Setting*. Web: <http://www.sla.org/documents/puttingknowledgework.doc> adresinden 1.06.2008 tarihinde alınmıştır.
- Davenport, T. H. , Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. (Çev. Günhan Günay) . İstanbul: Rota Yayınları.
- Demircan, L. (1992). *Bilgiyi Yönetmek*. İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Demirsoy, A. (2001). *Yaşamın Temel Kuralları*. Ankara: Meteksan Yayıncılık.
- Dervişoğlu, H. G. (2004). *Stratejik Bilgi Yönetimi*. (1.Basım). İstanbul: Dışbank Yayınları.
- Drucker, P. (2006). *Klasik Drucker*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Edge, K. (2005). *Knowledge Management As A Tool For District-Level Instructional Renewal*. <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/NR02925.htm> 11.06.2009 tarihinde indirilmiştir.
- Efilöğlu, Ö. (2006). *Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişimin Rolü ve Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi* Sayı 162. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm> adresinden 11.06.2009 tarihinde alınmıştır.
- Erçetin, Ş. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ergezer, B. (1995). *Liderlik ve Özellikleri*. Ankara: Ocak Yayınları
- Erten, P. (2006). *Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimini Etkili Kullanabilme Becerileri (Elazığ İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, Türkiye.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Estep, T.A. (2000). *A Study of Relationships between Transformational Leadership, Transactional Leadership and Specified Demographic Factors as Enablers of Teacher Empowerment in Rural Pennsylvania Scholl Districts*. Indiana University of Pennsylvania
- Fidan, N. (2007). *Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Araçlarını Kullanma Yeterlik Düzeyine İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Türkiye.
- Foucalt, M. (2008). *Bilginin Arkeolojisi*. (çev. V. Urhan). (3.Baskı). İstanbul: Birey Yayıncılık.
- Gerhard, P. L. (2004). *Transformational and Transactional Leadership in Retail: Customer Service, Training and Evaluation*. Web: <http://www.paulgerhardt.com/homework/TransformationalTransactionalLeadershipInRetail.pdf> Adresinden 16.07.2009 tarihinde alınmıştır.
- Goleman, D. (2000). Duygusal Yeterlilik. *Executive Excellence Dergisi*. Şubat Sayısı. Rota Yayıncılık. İstanbul.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2006). *Yeni Liderler*. (Çev. F. Nayır, O. Deniztekin) (5. Baskı). İstanbul: Varlık Yayınları

- Gökçe, Ş. (2006). *Bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- Güçlü, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi. *Milli Eğitim*. 134, 50-54.
- Güçlü, N. & Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 4(4), 351-371.
- Gül, İ. (2009). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımlarının Oklu-Çevre İlişkileri Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Güler, E.(editör). (2006). *Tıbbi Biyoloji ve Genetik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gün, E. (2006). *Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Gary, L. (Editör). (2007). *Liderlik*. (Çev. A. Kardam). Harvard Business School Publishing . İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Huizenga, E., Hertog, F. D.(2000). The Knowledge Enterprise: Implementation of Intelligent Business Strategies, London, *Imperial College Pres*, Vol.2
- Hunkin, R.T. and Tracey, B. (1999). The Relevance of Carisma for Transformational Leadership Stable Organizationas. *Journal of Organizational Leadership*. Volum:21, Number 7
- İnce, M. ve Oktay, E. (2006). Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi* 10(2), 15-29.
- Jandaghi, Gh., Matin, H. Z. and Farjami, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *International of Social Sciences*, 4(3), 211-216

- Kalkan, D. V., Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2002). *Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirmesi Ve Gebze'deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması*. Web: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=292 Adresinden 1.06.2008 tarihinde indirilmiştir.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Tekışık Ofset Tesisleri.
- Karaman, F. (2008). *Orta Öğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik ve Etkili Yöneticilik Davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi-kavramlar-ilkeler-teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım (14. Baskı).
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl:4, Sayı:16, 443-465
- Kazancıoğlu, M. M. (2008). *Özel Okullarda Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Tarazları ve Okul Etkililiği Üzerine bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Türkiye.
- Keleş, G. Ö. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, Türkiye.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, Türkiye.
- Kılıç, İ. (2007). *Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- Kılıç, S. (2006). *Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, Türkiye.

- Kidwell, J. J., Linde, K. M. V. ve Johnson, S. L. (2005). *Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education*. www.educause.edu/ir/library/pdf/EQM0044.pdf 11.06.2009 tarihinde indirilmiştir.
- Kızıroğlu, İ. (2008). *Genel Biyoloji Canlılar Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kirby C, Paradise, V. L. and King, M. L.(1992). Extreordinary Leaders İn Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research*. 85 (2)
- Klasson, K. (1999). Managing Knowledge For Advantage: Content and Collaboration Technologies. *The Cambridge Information Network Journal*. C.1, No:1 (33-41)
- Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl:11, Sayı: 43. 401-422.
- Koza, M. (2008). *Bilgiyi Doğru Kullanmak Bilgi Yönetimi*. (1. Baskı) İstanbul, 2008, Kum Saati Yayınları
- Kreitner, R. (2002). *Organizational Behaviour*. London: McGraw Hill.
- Kuhnert, K., Levis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Auborn University: Academy of Management Review*, 12(4), 648-657. web: <http://www.turknett.com/sectionS/documents/TransactionalandTransformationalLeadership.pdf> Adresinden 16.07.2009 tarihinde alınmıştır.
- Küçük, M.(2008). *Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine ve Eğitimcilerin Performansına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Kültür, Y. Z. (2006). *Orta Öğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

- Leithwood, K.A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*. 49(5),8-12.
- Leonard, D., Sensiper, S.(1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*. Vol.40, No.3., Spring.
- Mandell, B. and Pherwani, S. (2003). Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404. <http://www.springerlink.com/content/t49474342702022m/> adresinden 25 Haziran 2009 tarihinde alınmıştır.
- Muratoğlu, V. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri (Tunceli İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, Türkiye.
- Mutlu, İ. (2009). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Nelson, D.L. (2005). *Understanding Organizational Behavior*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Nonaka, I. (1991). Bilgi Yaratan Şirket. , *Harvard Business Review* BZD Yayıncılık (çev. Gündüz Bulut) (1999). Bilgi Yönetimi. (1. Baskı). İstanbul: MESS Yayın No: 293, 29-51.
- Nonaka, I. (2004). The Knowledge –Creaing Company. *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley&Sons Pub.
- Nonaka I., Takeuchi H.(1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Pres, New York.
- O'Dell, C., Grayson, J.J. (2003). *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik?* İstanbul: Dışbank Yayınları.
- Odabaş, H. (2003). *Kurumsal Bilgi Yönetimi*. Web: http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/11_2003_07.pdf adresinden 1 Haziran 2008 tarihinde alınmıştır.
- Özdemir, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.

Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*. (6. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Özden, Y. (2003). *Öğrenme ve Öğretme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özden, Y.(Editör). (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. (2.Baskı). Ankara: Pegem-A yayıncılık.

Özmen, F. (2001). 21. *Yüzyılda Bilgi Yönetimi ve Eğitim Örgütleri*. Web: http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Fatma_Ozmen.doc adresinden 1 Haziran 2008 tarihinde alınmıştır.

Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Politis, J. D. (2004). Transformational and Transactional Leadership Predictors of The “Stimulant” Determinants to Creativity in Organisational Work Environments. (Higher Colleges of Technology, Dubai, United Arab Emirates). *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 2(2), 23-34. web: <http://www.ejkm.com/volume-2/v2i2/v2-i2-art3-politis.pdf> Adresinden 16.07.2009 tarihinde indirilmiştir.

Purvanova, R. K., Bono, J. E. and Dzieweczynski, J. (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. *Human Performance*, 19(1), 1-22. <http://psycnet.apa.org/?fa=main.doiLanding&uid=2005-15642-001> adresinden 18.06.2009 tarihinde alınmıştır.

Rosen, R. H. (1998). *İnsan Yönetimi*. İstanbul: Mess Yayınları

Rowley, J. (2000). Is Higher Education Ready For Knowledge Management. *The International Journal of Educational Management*. Vol.14, No.7, (325-333)

Rowold, J., Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Follower’ Chronic Stress. *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 9(Spring), 35-48.

Sağlam, E. (2008). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

- Senge, P. M. (2004). *Beşinci Disiplin*. (Çev.:Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Simic, I. (1998). Transformational Leadership- The Key to Successful Management of Transformational Organisational Changes. *The Scientific Journal of FACTA Universitatis*, 1(6), 49-55. web: <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao98/eao98-06.pdf> Adresinden 16.07.2009 tarihinde alınmıştır.
- Singh, P., Lokotsch, K. (2005). Effects of Transformational Leadership on Human Resource Managemen in Primary Schools. *South African Journal of Education*, 25(4), 279-286.
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye.
- Taymaz, H. (2007). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. (8. Baskı). Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Tiwana, A. (2003). *Bilginin Yönetimi*. İstanbul: Dışbank Kitapları-5
- Toffler, A. (1998). *Üçüncü Dalga*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Virtanen, T. (). *Leadership in Research Transformational Leadership and Commitment Concepts in Knowledge Creations*. University of Helsinki. Web: <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/rotterdam/Proposal%20Virtanen2008.pdf> Adresinden 16.07.2009 tarihinde indirilmiştir.
- Yeniçeri, Ö., İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. (1. Baskı). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, Türkiye.

- Yıldırım, C. (2006). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership In Organization*. Prentice Hall. International, Inc
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. (3rd Ed.). Englewoods Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Yüksel, E. (2007). *Görev Odaklı ve İnsan İlişkileri Odaklı Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye.
- Zheng, W. (2005). *The Impact Of Organizational Culture, Structure, and Strategy On Knowledge Management Effectiveness And Organizational Effectiveness*. www.educause.edu/ir/library/pdf/3180040.pdf adresinden 11.05.2008 tarihinde indirilmiştir.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, *Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2008/2009*

EKLER**EK1 : Araştırma anketi****Genel Açıklama**

Bu araştırmada, okul müdürlerinin kendi okullarında gösterdikleri liderlik stilleri ve bilgi yönetimi süreci üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik tespitlerin elde edilebilmesi amacıyla 2 anket hazırlanmıştır. Birincisi okul müdürünün liderlik stilini ölçen liderlik envanteri; ikincisi ise bilgi yönetimi süreci üzerindeki etkililiğine yönelik bilgi yönetimi anketidir. Sizden istenen her iki anketi de dikkatlice okuyarak size en uygun gelen seçeneği ilgili yere işaretlemenizdir.

Bu ölçüm aracının her bölümüne ilişkin vereceğiniz cevaplar anketin güvenilirliğini arttıracaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar ile araştırmaya yapacağınız önemli katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

Ramazan Karakoç
(Biyoloji Öğretmeni)
Gazi Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Kişisel Nitelikler ve Okul Nitelikleri

1. Cinsiyet : Kadın () Erkek ()

2. Mesleki Kıdeminiz:

3. Öğrenim Durumunuz:

Eğitim Enstitüsü Fakülte Yüksekokul Üniversite Yüksek Lisans Doktora
() () () () () ()

4. Görev Türü: Yönetici () Öğretmen ()

5. Okul Türü:

Genel Lise Anadolu Lisesi Meslek Lisesi Özel Lise
() () () ()

Anketinizi tanımlamanız açısından bir rakam ve dört harften oluşan bir kodlamayı aşağıdaki boşluklara yerleştiriniz.

()()()()

Liderlik Envanteri (Öğretmen Formu)

Bu envanter sizin okul müdürünüzün liderlik biçimini sizin algıladığınız şekilde tanımlamak için uygulanmaktadır. Lütfen bu envanterdeki tüm maddeleri cevaplamaya özen gösteriniz. Bu envanterde tanımlayıcı nitelikte 45 ifade sunulmaktadır. Her bir ifadenin sizin için geçerlilik derecesine uygun olarak sütunda yer alan boşluğu “X” şeklinde belirleyiniz. Cevaplamada aşağıdaki derecelendirmeyi kullanınız.

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Biraz katılıyorum	Hiç katılmıyorum
		5	4	3	2	1
1	Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.					
2	Önemli kararların uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.					
3	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.					
4	Dikkati, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.					
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.					
6	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.					
7	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.					
8	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.					
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.					
10	Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.					
11	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar.					
12	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.					
13	Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.					
14	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.					
15	Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.					
16	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.					
17	“Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.					
18	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.					
19	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.					
20	Problemler ağırlaştığında müdahale eder.					
21	Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.					
22	Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerine yoğunlaştırır.					
23	Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.					
24	Bütün hataların kaydını tutar ve bunları izler.					
25	Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.					
26	Gelecekle ilgili harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.					
27	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.					
30	Benim problemlere farklı açılardan bakmamı sağlar.					
31	Kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.					
32	Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.					
33	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.					
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
35	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.					
36	Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.					
37	Benim yaptığım işle ilgili ihtiyaçlarımı etkili bir biçimde karşılar.					
38	Liderlik yöntemlerini tatmin edici bir biçimde kullanır.					
39	Benim yapmayı beklediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar.					
40	Üst yetkililere karşı beni etkili biçimde temsil eder.					
41	Benimle birlikte tatmin edici bir biçimde çalışır.					
42	Benim başarıma arzumu artırır.					
43	Kurumsal gerekleri yerine getirmede etkilidir.					
44	Benim daha çok çaba gösterme ve çalışma isteğimi artırır.					
45	Yönlendirdiği grup etkili bir gruptur.					

Bilgi Yönetimi Süreci Envanteri

Envanterde bilgi, bilgiye ulaşma yolunda bir süreç olarak ele alınmakta ve bu süreç basamaklandırılarak, her basamakta yapılması gerekenlerin ne düzeyde var olduğu yoklanmaktadır. Bu envanterde tanımlayıcı nitelikte 62 ifade sunulmaktadır. Her bir ifadenin sizin için geçerlilik derecesine uygun olarak sütunda yer alan boşluğu “X” şeklinde belirleyiniz. Cevaplamada aşağıdaki derecelendirmeyi kullanınız.

Eğitim-Öğretim-Yönetim işleri yapılırken aşağıdaki veri kaynaklarından ne derecede **faýdalanılmaktadır?**

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	MEB tarafından hazırlanan müfredattan faydalanılır.					
2	Ders kitapları ve öğretmen kılavuz kitapları kullanılır.					
3	Mevzuat: Okulun yapı ve işleyişi ile ilgili kanun, tüzük, yönetmelik, genelge ve yönergeler takip edilir.					
4	Okula ait belgeler: Sınav sonuçları, toplantı tutanakları, okulda önceden yapılmış çalışmalara ait belgeler, planlanan çalışmalar, yürütülen çalışmalarla ilgili alınan periyodik raporlar hazırlanır.					
5	Öğrenciler ve onların gereksinimleri: Öğrencilerin sosyo-kültürel, ekonomik, psikolojik, öğretimsel özellikleri ve gereksinimlerine dikkat edilir.					
6	Veliler ve onların gereksinimleri: Velilerin sosyo-kültürel, ekonomik özellikleri ve gereksinimlerine dikkat edilir.					
7	Okulun çevresi ve çevrenin gereksinimleri: Çevrenin sosyo-kültürel, ekonomik özellikleri ve gereksinimlerine dikkat edilir.					
8	Paydaşların (öğrenci, öğretmen, veli, çevre), okulla ilgili eleştiri, öneri ve beklentileri takip edilir.					
9	Eğitim: Yönetici ve Öğretmenlerin meslek öncesi aldıkları üniversite eğitimi çalışmalarda değerlendirilir.					
10	Mesleki yayınlar: Kitaplar, dergiler, araştırmalar takip edilir.					
11	Mesleki birlikler: Sendikaların, derneklerin, vakıfların çalışmaları izlenir.					
12	Üniversiteler, araştırma ve danışmanlık kuruluşları gibi kaynaklar izlenir.					
13	Deneyiminden ve bilgisinden yararlanılan iş arkadaşları ile bilgi paylaşımı yapılır.					
14	Başka okullarda yapılan çalışmalar takip edilir.					
15	İnternet tabanlı veri kaynakları kullanılır.					
16	Bu okulda yapılan ya da yaptırılan araştırmaların bulguları değerlendirilir.					

Veri kaynaklarından elde edilen veriler nasıl toplanmaktadır ve bu veriler üzerinde aşağıda sıralanan işlemler ne oranda **yapılmaktadır?**

		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Orta düzeyde katılıyor	Biraz Katılıyor	Hiç Katılmıyorum
1	Amaca yönelik veriler toplanır.					
2	Elde edilen veriler kendi özelliklerine göre sınıflanır.					
3	Sınıflandırılan veriler üzerinde gerekli işlemler yapılır.					
4	Sonuçlar özet haline getirilir.					

Yapılan işlemler sonucunda ulaşılan enformasyonu bilgiye dönüştürmede aşağıdaki işlemler ve eylemler ne oranda **gerçekleştirilmektedir?**

		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Orta düzeyde katılıyor	Biraz Katılıyor	Hiç Katılmıyorum
1	Enformasyon, soruna yanıt olacak biçimde örgütlenir.					
2	Bu bilgi parçası ile bildiğimiz diğer durumlara ilişkin enformasyon arasında nasıl bir ilişki olup olmadığı, benzerlikleri ve farklılıkları karşılaştırılır, bağlantılar kurulur.					
3	Bu konuya ilişkin enformasyona değişik açılardan bakarak, anlama zenginliği sağlanır					
4	Bu enformasyon hakkında, okuldaki diğer çalışanların fikirleri öğrenilir.					
5	Okuldaki uygulamaların sonuçları, sürekli ölçümlerle izlenir.					
6	Enformasyonun, alınan kararlar ve uygulamalar üzerindeki etkileri değerlendirilir.					
7	Enformasyona bir anlam yüklenir(yorumlanır).					
8	Konuyla ilgili kesin hükme varılır.					
9	Varılan bilginin kullanımını, paylaşımını kolaylaştırmak için, yazıya aktarılması, kurallara, yönetime, uygulamalara yansıtılması sağlanır.					

Bilginin Paylaşımı için aşağıdaki uygulamalar ne oranda (katılma dereceniz) **yapılmaktadır?**

		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Orta düzeyde katılıyor	Biraz Katılıyor	Hiç Katılmıyorum
1	Eğitimin paydaşlarına belirli aralıklarla konularla ilgili bilgi verilir.					
2	Paydaşlarla sorun çözme toplantıları yapılır.					
3	Paydaşlarla sohbet ortamları düzenlenir.					
4	Paydaşlarla değişik projelerde birlikte çalışılır.					
5	Çalışanlar arasında, usta çırak ilişkisi içerisinde arkadaşça yardımlaşır.					
6	Ara sıra yönetici ve öğretmenlerin görev alanları ve görev yerlerinde değişiklik yapılır.					
7	Okuldaki en iyi uygulamalar paylaşılır.					
8	Bu okula ait geçmiş yıllardaki başarı öyküleri anlatılır.					
9	Duyuru panoları kullanılır.					
10	Görev yeri ziyaretleri (benzer iş yapılan yerleri, okulları gezme, inceleme) yapılır.					
11	Okul içindeki benzer uygulamalar arasında karşılaştırma yapılır.					
12	Diğer okullardaki benzer uygulamalar arasında karşılaştırma yapılır.					

Okulunuzdaki bilgi ortamı özelliklerini katılma derecenize göre değerlendiriniz.

		Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Biraz Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Okul çalışanları arasında, bilginin üretimi ve paylaşımı konusunda karşılıklı güven ortamı vardır.						
2	Okul çalışanları, bilginin üretiminde ve paylaşımında işbirliği yapmaktadır.						
3	Okul çalışanları arasında takım ruhu vardır.						
4	Görevin yerine getirilmesinde çalışanlara esneklik payı (yarı bağımsızlık) bırakılmıştır.						
5	Okulun çalışanlarında, tekrarlanmadığı sürece, yanlış yaparım korkusu yoktur.						
6	Görev dağılımı çalışanların yeterliklerine göre yapılır.						
7	Çalışanlarda bilgiye ulaşma ve onu kullanma yönünde araştırmacı bir ruh vardır.						
8	Okul, kazanılan bilgileri başkalarının kullanımı ya da yeniden kullanım için kayıt altına alır, arşivler.						
9	Okul, çalışanların işle ilgili bilgi paylaşımını ve tartışma kültürünü geliştirmek amacıyla, resmi olmayan toplantıların, sohbetlerin yapılmasını kolaylaştırır, özendirir.						
10	Çalışanlar bildiklerini arkadaşlarıyla paylaşma konusunda isteklidirler.						
11	Çalışanlar, bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma konusunda cesaretlendirilirler.						
12	Okulda, işlerin daha kolay ve daha etkili yapılmasına dönük yenilikçi bir hava egemendir.						
13	Okulun çalışanları, gelişmelerden haberdar olmak amacıyla düzenli olarak eğitim ve yetiştirme programlarına katılırlar.						
14	Okul; başarısızlıklardan, deneyimlerinden ders çıkarılacak şekilde yararlanmaktadır						
15	Bu dersler, herkesin ulaşabileceği şekilde belgelenip hazır tutulmaktadır.						
16	Bu okulda birisinin bir veriye, enformasyona, bilgiye gereksinimi olduğunda, bunu kimden ve nereden alacağını bilir.						
17	Okulda eğitim öğretimle ilgili kavramlarda ortaklaşma (ortak dil) vardır.						
18	Bilginin üretimi ve paylaşımında herkes, kendinin de sorumlu olduğunu hisseder ve öyle davranır.						
19	Birisinin yardıma gereksinimi olduğunda, yardım kaynağına ulaşabilir ve aradığı yardımı elde eder.						
20	Çalışanlara, kendilerini gösterebilecekleri, geliştirebilecekleri çalışma fırsatları verilmektedir.						
21	Okulun kaynakları çalışanların kullanımına açıktır.						
22	Okulda, bildiklerini başkalarıyla paylaşanlar ödüllendirilir.						

Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

EK2: İlgili İzinler

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Bölüm : Strateji Geliştirme
Sayı : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/17427
Konu : Araştırma İzni (Ramazan KARAKOÇ)

26.02/2009

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

İlgi : a) 10.02.2009 tarih ve 1012 sayılı yazısı.
b) 24.02.2009 tarih ve 312/16483 sayılı Valilik Oluru.

Enstitünüz, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ramazan KARAKOÇ'un "**Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Sürecini Etkili Kullanabilme Becerileri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki**" konulu tez çalışması kapsamında, ekli listede belirtilen uygulama yapma isteği, ilgi (b) Valilik Oluru ile uygun görülmüş olup, konu hakkında çalışmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bilgi verilmiştir.

Mühürlü çalışma örneği (3 Sayfadan oluşan) yazımız ekinde gönderilmiş olup, uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (CD/disket) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne gönderilmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.


Kâmil AYDOĞAN
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

1. Bilgi Yönetimi Süreci Envanteri (3 Sayfa)
2. Okul Listesi (1 Sayfa)
3. Valilik Onayı (1 Sayfa)

EK2-a: Anket Uygulama İzin Belgesi

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Bölüm : Strateji Geliştirme
Sayı : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/164, S.3
Konu : Araştırma İzni (Ramazan KARAKOÇ)

22.7.2009

VALİLİK MAKAMINA
ANKARA

İlgi : a) MEB'e Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine
Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü 10.02.2009 tarih ve 1012 sayılı yazısı

Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek öğrencisi Ramazan KARAKOÇ'un, "Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Sürecini Etkili Kullanabilme Becerileri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması kapsamında uygulama yapma isteği, ilgi (a) yönerge doğrultusunda Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, uygulanacak ölçeklerin (3 Sayfadan oluşan) ekli listede belirtilen okullarda, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Kâmil AYDOĞAN
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
22.7.2009
Ufuk SEÇİLMİŞ
Vali a
Vali Yardımcısı

EKLER :

1. Bilgi Yönetimi Süreci Envanteri (3 Sayfa)
2. Okul Listesi (1 Sayfa)



Sales Receipt

Order #10660

Date: 12/18/2009 03:57:18 EDT

Thank you for your order. A copy of this sales receipt will be e-mailed to you for your own records.

Please do not reload this page.

Ship To:		Bill To:	
Name:	Ramazan Karakoç	Name:	Ramazan Karakoç
Email Address:	errare_kr@hotmail.com	Email Address:	errare_kr@hotmail.com
Phone Number:	+905054430377	Phone Number:	+905054430377
Fax Number:		Fax Number:	
Company:		Company:	
Address:	Haliller M. Gülağzı K. no 36 Muğla, N/A 48104 TR	Address:	Haliller M. Gülağzı K. no 36 Muğla, N/A 48104 TR

Code	Product	Quantity	Price/Ea.	Total
MLQ-B-200-PDF	MLQR Bulk Permissions (bundle of 200 @ \$0.75 each) (PDF)	1	\$150.00	\$150.00
Shipping: Online Product Delivery:				\$0.00
Sales Tax:				\$0.00
Total:				\$150.00

Special Instructions:

855 Oak Grove Avenue, Suite 215, Menlo Park, CA 94025 U.S.A.
Phone (650) 322-6300 Fax (650) 322-6398

Mind Garden® is a registered trademark of Mind Garden, Inc.
Copyright ©2005-2009



Web Hosting by Hostasaurus



Shopping Cart Software by Miva Merchant