



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN
GERÇEKLEŞTİRİLME DÜZEYLERİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİ**

Muharrem Nazar

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2025

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

Daha ileriye... En İyiye...



Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN
GERÇEKLEŞTİRİLME DÜZEYLERİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİ

DETERMINING THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
CHARACTERISTICS TO THE PROCESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Muharrem Nazar

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2025

Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne, Muharrem NAZAR'ın hazırladığı “DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN GERÇEKLEŞTİRİLME DÜZEYLERİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİ” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından EĞİTİM BİLİMLERİ Ana Bilim Dalı, EĞİTİM YÖNETİMİ Bilim Dalında **Yüksek Lisans** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı Prof. Dr Sabri ÇELİK İmza

Jüri Üyesi Prof. Dr. Sait AKBAŞLI İmza

Jüri Üyesi (Danışman) Doç. Dr. Leyla Yılmaz FINDIK İmza

Enstitü Yönetim Kurulunun
..../.../.... Tarihli ve
sayılı kararı.

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından 06/12/2024 tarihinde uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunca / / tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İsmail Hakkı MİRİCİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Öz

Bu araştırma, Ankara ili merkez ilçesinde devlet ortaokullarında görev yapan yöneticilerin öğretmen algılarına dayalı olarak dönüşümcü liderlik özelliklerinin, bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanma düzeylerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, betimsel bir çalışma niteliğinde olup tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırma, Ankara ili merkez ilçesinde devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiş ve toplamda 253 öğretmene ulaşılmıştır. Veri toplama araçları olarak dönüşümcü liderlik özelliklerinin seviyesini belirlemek için “Liderlik Ölçeği-Çok Faktörlü” ve bilgi yönetiminin uygulanma seviyelerini ortaya çıkarmak için “Bilgi Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçekler, katılımcılara Google Form üzerinden çevrimiçi olarak sunulmuştur. Toplanan veriler üzerinde ANOVA ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, okul yöneticileri ve yardımcılarının dönüşümcü liderlik özellikleri algısı bağımsız değişken, bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanma seviyesi de bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Uygulanan liderlik ölçeğinin değerlendirmesi neticesinde öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarına dair algılarının genel olarak olumlu olduğu saptanmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre algılarında belirgin farklılıklar gözlenmiştir. 15 yıl ve daha fazla deneyime sahip öğretmenlerin, daha az deneyimi olan meslektaşlarına kıyasla, okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha yeterli buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle, müdürlerin dönüşümcü liderlik seviyeleri yükseldikçe, okullarındaki bilgi yönetimi süreçlerini daha etkin bir şekilde kullanma eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Bilgi Yönetim Süreçleri, Bilgi Toplumu ve Yönetimi, Okul Yöneticileri

Abstract

This study aims to examine the impact of transformational leadership characteristics, as perceived by teachers, on the implementation levels of knowledge management process in public secondary schools in the central districts of Ankara. Designed as a descriptive study employing a survey model, the research encompasses teachers working in these schools. Using convenience sampling, data were collected from a total of 253 teachers. The research utilized the "Leadership Scale-Multi-Factor" to measure transformational leadership traits and the "Knowledge Management Scale" to assess the implementation levels of knowledge management process. These tools were administered online through Google Forms. Data analysis included ANOVA and regression tests. In the study, the transformational leadership characteristics of school principals and assistant principals were treated as the independent variable, while the level of implementation of knowledge management process served as the dependent variable. According to the results, teachers generally held positive perceptions of their school administrators' transformational leadership practices. Notably, teachers' perceptions varied significantly based on their professional experience. Teachers with 15 or more years of experience rated their administrators' transformational leadership capabilities more favorably compared to less experienced colleagues. The findings further revealed that as the transformational leadership levels of school administrators increased, the effectiveness of knowledge management process in schools also improved. This suggests a direct relationship between transformational leadership and the successful application of knowledge management strategies in educational institutions.

Keywords: Transformational Leadership, Knowledge Management Process, Knowledge Society and Management, School Administrators

Teşekkür

“Eğitim bir fırsattır, yönetmek fırsat vermektir” algısıyla eğitim yönetimi alanında yaptığım bu çalışmamda destek olan herkese teşekkürlerimi sunarım. Bu kapsamda çalışmalarım sırasında desteklerini esirgemeyen Kıymetli Öğretim Üyelerine ve başta Sevgili Eşim ve biricik oğullarım olmak üzere aileme teşekkürlerimi iletiyorum.

Daha sonrasında yapılacak çalışmalara katkı sağlaması dileğiyle....

İçindekiler

Kabul ve Onay	IV
Öz	V
Abstract.....	VI
Teşekkür	VII
İçindekiler.....	VIII
Tablolar Dizini	XI
Şekiller Dizini	XIII
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini	XIV
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	4
Araştırma Problemi ve Alt Problemler.....	6
Araştırmanın Önemi.....	7
Sayıtlar	8
Sınırlılıklar	8
Tanımlar.....	9
BÖLÜM 2	10
Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	10
Liderlik ve Yönetim	10
Yönetim-Liderlik ve Eğitim Yönetimi-Yönetici Tanımları	11
Lider ve Liderlik.....	14
Eğitim ve Liderlik.....	16
Liderlik Yaklaşımları (Liderlik Kuramları)	17
Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	20
Dönüşümcü Liderlik	20
Dönüşümcü Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	21
Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri.....	23

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	26
Liderlik ve Bilgi Yönetiminin Önemi	30
Bilgi Toplumunda Eğitim	33
Dönüşümcü Liderliğin Boyutları Kapsamında Bilgi	33
Liderlik ve Bilgi Toplumu	34
Dönüşümcü Liderlik kapsamında Bilgi Yönetim Süreci	36
Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar	37
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	43
BÖLÜM 3	46
Yöntem.....	46
Araştırma Türü	46
Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	47
Veri Toplama Süreci	49
Veri Toplama Araçları	51
Bölüm 4.....	55
Bulgular ve Yorumlar	55
Araştırma Kapsamında Ortaya Atılan Problemler Kapsamında Bilgi Yönetimine İlişkin Analizler	66
Araştırma Kapsamında Ortaya Atılan Problemler Kapsamında Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Bilgi Yönetimi Süreçleri Arasındaki İlişki.....	69
Dönüşümcü Liderliğin Bilgi Yönetimi Üzerindeki Etkisi	71
Araştırma Kapsamında Ortaya Atılan Alt Problemlere Yönelik Analizler	72
Bölüm 5.....	81
Tartışma / Sonuç ve Öneriler.....	81
Tartışma ve Sonuç.....	81
Sonuçlar.....	96
Öneriler	97

Kaynaklar	99
EK-A Kullanılan Ölçek İzinleri	117
EK-B Demografik Yapıya ilişkin İlave Bilgiler.....	119
EK-C: Araştırma Etik Komisyon İzin Muafiyeti Formu/ Araştırma Etik Komisyonu Onay Bildirimi	121
EK-Ç: Etik Beyanı	122
EK-D: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu	123
EK-E: Thesis/Dissertation Originality Report	124
EK-F: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı	125

Tablolar Dizini

Tablo 1 <i>Katılımcıların Demografik Yapısı</i>	50
Tablo 2 <i>Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri</i>	52
Tablo 3 <i>Güvenilirlik İstatistikleri</i>	53
Tablo 4 <i>KMO ve Bartlett Testleri- Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine ilişkin</i>	53
Tablo 5 <i>Özellikler Matrisi</i>	57
Tablo 6 <i>Betimleme istatistikleri</i>	58
Tablo 7 <i>Korelasyon Bilgileri</i>	58
Tablo 8 <i>Varyans Analizi Testleri</i>	59
Tablo 9 <i>Anova Testleri</i>	60
Tablo 10 <i>Yaş Gruplarına Göre Betimleyici İstatistikler</i>	61
Tablo 11 <i>Varyans Analizi Testleri</i>	61
Tablo 12 <i>Anova Testleri</i>	62
Tablo 13 <i>Çalışma Süresine Göre Temel İstatistikler</i>	63
Tablo 14 <i>Varyans Analizi Testleri</i>	64
Tablo 15 <i>Anova Testleri</i>	64
Tablo 16 <i>Çoklu Karşılaştırma Tablosu</i>	65
Tablo 17 <i>Bilgi Yönetimi Süreçleri Kapsamındaki Soruların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları</i>	66
Tablo 18 <i>Doğrusal Korelasyon Testi</i>	69
Tablo 19 <i>Korelasyon Testi</i>	70
Tablo 20 <i>Pearson Testi Tablosu</i>	71
Tablo 21 <i>Özet Model Tablosu</i>	71
Tablo 22 <i>Katsayılar Tablosu</i>	72
Tablo 23 <i>Özet Model Tablosu</i>	72
Tablo 24 <i>Katsayılar Tablosu</i>	74
Tablo 25 <i>Özet Model Tablosu</i>	75
Tablo 26 <i>Katsayılar Tablosu</i>	75

Tablo 27 <i>Özet Model Tablosu</i>	76
Tablo 28 <i>Katsayılar Tablosu</i>	77
Tablo 29 <i>Özet Model Tablosu</i>	78
Tablo 30 <i>Katsayılar Tablosu</i>	79

Şekiller Dizini

Şekil 1: <i>Dönüşümcü Liderliğin Boyutları</i>	26
Şekil 2: <i>Bilgi Yönetimi</i>	35
Şekil 3: <i>Farklı Populasyon ve Örneklem Büyüklükleri Tablosu</i>	48
Şekil 4: <i>2023-2024 yılına ait Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan İstatistiksel Veriler</i>	49
Şekil 5: <i>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değeri</i>	56

Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığı

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TDK: Türk Dil Kurum

Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde liderlik ile ilgili görülen problem durumu özetlenmiş, araştırmanın amaç ve önemi üzerinde durulmuş, ana ve alt problemler ifade edilmiştir.

Problem Durumu

Liderlik, insanları ortak bir hedefe ulaştırmak için harekete geçirme ve yönlendirme becerisidir. Lider, kendi içindeki potansiyeli ve motivasyonu başkalarına da kazandırarak onların da harekete geçmesini sağlayan kişidir. Lider, eylemin hem ilham kaynağı hem de yöneticisidir; bulunduğu ortamda ya da işinde diğerlerini yönlendiren ve bu yönde ilerlemelerini sağlayan kişidir. Bulunduğu ortamda yeni fikirlerin mimarıdır.

Liderlik sadece tek başına bir hedefe ulaşmakla ilgili değildir. Etkili liderlik, çevresindeki insanları belirli bir hedefe doğru birlikte çalışmaya teşvik etmek ve motive etmekle ilgilidir. Eleanor Roosevelt'in sözleriyle ifade edersek: "İyi bir lider, insanlara liderin kendisine güvenmelerini sağlar. Büyük bir lider ise insanlara kendi yeteneklerine güvenmelerini sağlar."

Liderler, vizyon sahibi, geleceği öngörebilen, öğretme ve konuşma yeteneğine sahip, bilgiye erişim sağlayabilen ve etkili yönetim becerileri olan kişilerdir. Her durumda çözüm bulma kapasitesine sahiptirler. Modern liderler, karmaşık ve çok yönlü ortamlarda düzeni sağlamak için etkili çözümler bulmak zorundadır. Liderin etkisi, takipçilerin yeteneklerini verimli bir şekilde kullanmak ve bilgeliğiyle belirlenir. İyi liderler, çalışanlara direktifler vermek yerine onlara destek ve rehberlik sunar, içlerindeki potansiyeli açığa çıkarmaya yönelik motivasyon sağlar ve değişen koşullara uyum sağlama becerisi kazandıran bir model oluştururlar.

Günümüzün bilgi ağırlıklı ortamında liderlik, yeni kavramlarla farklı boyutlara evrilmiştir. Bu, teori düzeyinde yeni anlamlar kazandırılmış bir yaklaşımdır. Tarihsel dönemlerdeki liderlik özellikleri ile günümüzün yaklaşımlarının alt başlıkları arasında bağlantılar bulmak mümkündür. Günümüz dünyasının geçmişten farkı, analitik düşünme ve bilgi kavramlarını birleştirme yeteneği ile verileri detaylı bir şekilde analiz edebilme ve yorumlama becerisi olarak özetlenebilir. Bu konuda teknolojik gelişmelerin etkisi yadsınamaz.

Eğitim alanında liderlik yaklaşımlarını incelediğimizde, vizyon sahibi, geleceğe yönelik bakış açısına sahip, kendini sürekli güncelleyen ve geliştiren, bilgiye ve teknolojiye açık, bu alanlarda yeterli erişim kapasitesine sahip liderlere olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bu bağlamda, okul müdürü ve müdür yardımcısı gibi eğitsel liderlerin olması gereken nitelikleri, eğitim alanlarının nasıl daha etkili hale getirilebileceği konusunda bize bilgi sunabilir. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin güçlendirilmesi, bu yöneticilerin bilgi yönetiminde daha etkin olmalarını ve kurumlarını olumlu bir şekilde dönüştürebilmelerini sağlayacaktır.

Değişimin hızla yaşandığı günümüzde, yeni teknoloji ve ürünlerle bilgi üreten, bu bilgiyi kurumsal çapta paylaşarak somut hale getirebilen kurumlar başarılı olma şansına sahiptir (Nonaka, 1991, s.59). Bu başarı, ancak etkin bir bilgi yönetim sisteminin kullanılması ile elde edilebilir.

Bilgi yönetimi, bir organizasyonun somut varlıklarından değer oluşturma süreci olarak tanımlanır (Sveiby, 2001, s.344). Bu süreç; birey ve grupların becerileri, teknolojik ve sosyal ağlar, yazılımlar, kültür, telif hakları, yöntemler ve arşivler gibi unsurları kapsar. Bilgi yönetiminin nihai hedefi, çalışanların yeteneklerini ve onları birleştiren kültürel ve soyut değerleri en iyi şekilde kullanarak, mevcut entelektüel sermayeden en verimli şekilde yararlanan daha zeki ve etkili bir organizasyon oluşturmaktır (Gökçe, 2006, s.56).

Etkili liderlik, bilgiye hâkim olmaktan geçer. Bilgiye erişim, kullanım ve paylaşım süreçlerinde bilgi yönetimi kritik bir rol oynar. Bu konuda Inkpen (1996, s.76), etkili bilgi yönetiminin sağlanmasında liderliğin önemli bir faktör olduğunu vurgular. Liderlik, örgüt içindeki bilgi paylaşımını teşvik eder ve bilgi paylaşımı ile transferini destekler (O'Dell ve Grayson, 1998, s.42).

Pan ve Scarbrough (1999), yaptığı çalışmada sosyo-teknik açıdan bilgi sürecinin yönetimine ilişkin uygulamaları ile örgütsel bağlam kapsamındaki etkileşimleri incelemiştir. Bu inceleme sonuçlarında, bilgi yönetimi uygulamalarının etkili bir şekilde benimsenmesi için liderlik ve yönetimin kritik rol oynadığı ortaya konmuştur. Liderlik becerileri, liderlik görevlerine aktarılmazsa soyut kalabilir (Kaman ve Mitchell, 1999).

Bu becerileri uygulamayan yöneticiler, yeniliklere kapalı olabilir ve kurumsal değişimlere direnç gösterebilir. Eğitim kurumlarında bilgi yoğun bir ortamda karar alma süreçleri ile karşılaşılır ve yeterli liderlik becerileri gösterilmediği takdirde doğru ve etkin karar verme zorluğu yaşanabilir.

Bir liderin, organizasyon üyelerini bir hedef doğrultusunda etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi için gerekli liderlik yeterliliklerini uygulayabilmesi gerekir. Rekabetçi ortamlarda, organizasyonların liderlik yeteneklerini fark etmeleri ve bu yetenekleri geliştirmeleri önemlidir. Liderlerin sahip olması gereken kabiliyetler, liderlik rollerine göre farklılık gösterebilir (Wells ve Hejna, 2009). Günümüz eğitsel liderleri, genellikle liderlik becerilerini yeterince geliştirmede ve teknolojik yetkinlik ile bilgiye erişim konusunda eksiklikler yaşadığı görülmektedir.

Eğitim yöneticilerinin yenilenmeyi ve dönüşümü etkili bir şekilde yönetebilmeleri için geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesine geçmeleri ve bazı kişisel özelliklerini öne çıkarmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2012, s.63). Modern liderlerden sadece insanları ortak bir amaca yönlendirmeleri değil, aynı zamanda bireylerin iç dünyalarını da göz önüne alarak kapsayıcı bir bakış oluşturmaları da beklenmektedir (Karip, 1998, s.443).

Eğitim kurumları, hem eğitim sisteminin genel hedeflerine ulaşmak hem de çalışanlarının kişisel amaçlarına destek olmak zorundadır. Eğitim sisteminin geniş kapsamlı amaçları ile okulların özel hedeflerinin yerine getirilmesi ve örgütsel devamlılığın sağlanması için liderlik vazgeçilmezdir (Çalık, 1997). Bu nedenle, özellikle okul müdürleri gibi eğitim yöneticilerinin güçlü liderlik becerilerine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Okul müdürlerinin liderlik yetkinlikleri, eğitim örgütlerinin başarısını doğrudan etkileyen temel bir unsurdur (Can, 2014, s.67).

Eğitim kurumlarının başarıya ulaşabilmesi için öğretmenlerin huzurlu, motive olmuş bir ortamda çalışmasını sağlamak ve onların kuruma daha fazla katkıda bulunmalarını teşvik etmek amacıyla, okul müdürleri ve üst düzey eğitim yöneticilerinin liderliğe büyük önem vermesi gerekmektedir (Serinkan, 2012, s.149).

Çağdaş liderlik teorileri pedagojik, vizyoner, öğrenen, kültürel, süper ve dönüşümcü liderlik olarak belirtilmektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik, liderlik özellikleri, davranışları ve sonuçlarını kapsamlı bir şekilde ele aldığı için, liderliği anlamak ve incelemek adına uygun bir kavramsal çerçeve sunabilir (Karip, 1998, s.112).

Bilgi toplumunda eğitim yöneticilerinin yapacakları sürdürülebilir değişiklikler için birçok alanda kendilerini geliştirmiş ve gerekli yeterlilikte olmaları gerekmektedir. Geleceğin eğitsel liderleri, bilgi toplumunda oluşturacakları değişim için liderlik özelliklerinde yeterli seviyede olmalıdırlar. Günümüzün eğitim liderleri klasik idare etme durumunda daha da öte geçmeli, okulların belirli işlerini takip ve koordine ile yetinmeyip, belirlenen hedeflere okul, öğretmen, öğrenci ve veliler ile ortak bir motivasyon dahilinde ve etkili bağlantılar oluşturarak görev yaptıkları eğitim kurumlarını bilgi çağıının gereklerine uygun hale getirmelidir.

Bu kapsamda bilgi çağıının gerektirdiği yönetim tarzı, liderlik yaklaşımlarının önemini de artırmaktadır. Liderler, bilgi yoğun ortamlarda doğru ve etkili kararlar alabilmek için liderlik özelliklerini belirlemeli, katılımcı bir karar süreci sağlamalı ve bilgiyi birlikte yorumlayıp değerlendirmelidir. Bu konuda yeterince dikkat göstermeyen liderler, kurumlarını istenen seviyenin gerisine çekebilirler.

Bu çerçevede, Ankara'nın merkez ilçelerindeki öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürü, müdür yardımcısı olan eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetim sürecine etkisini araştırmak bu çalışmanın ana problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, eğitim alanında görev yapan yöneticilerin öğretmen görüşleri doğrultusunda dönüşümcü liderlik özelliklerinin eğitim kurumlarındaki bilgi yönetim süreçlerine etkisini belirlemektir. Çalışma kapsamında, dönüşümcü liderlik özellikleri bilgi yönetimi süreçlerine etkisi incelenerek ve yöneticilerin sergilediği liderlik özellikleri betimlenmiştir. Özellikle dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetim süreçlerinin gerçekleştirilme düzeyleri üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bilgi yönetim sürecinin alt başlıkları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişki ortaya konmuştur.

Liderlerin organizasyon üyelerini hedefleri doğrultusunda etkileyip yönlendirebilmesi için gerekli beceri, özellik ve kabiliyetlere sahip olması gerekmektedir. Rekabetçi ortamlarda organizasyonların liderlik yeteneklerini fark etmeleri ve bu yetenekleri geliştirmeleri önemlidir. Liderlerin sahip olması gereken beceri seti, liderlik rollerine göre farklılık gösterebilir.

Pisapia (2009) stratejik liderlik modeline göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısına ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir. Günümüzde liderlerin stratejik koşulları anlamaları ve kurumlarını bu şartlara uyarlamak için kendine güvenen, yetenekli ve esnek olmaları gerekmektedir. Pisapia (2009), stratejik liderlerin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanmaları gerektiğini savunmaktadır. Stratejik liderlik, dönüşümcü, yönetsel, var olan politik gerçeklik ve işin etik doğası arasındaki dengeleri vurgulayan çok faktörlü bir yaklaşımdır (Pisapia, 2009, s.37).

Günümüz eğitsel liderlerinde liderlik becerilerinin yeterince sağlanmadığı, teknolojik yetkinlik ve bilgiye erişim konusunda eksiklikler yaşandığı görülmektedir. Bilgi toplumunun gereği olarak uygunalabilir değişiklikler için eğitim liderlerinin birçok konuda yeterli olmaları ve temel liderlik unsurlarına sahip olmaları gerekmektedir (Zaim, 2003).

Yönetim, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla bir grup insanı yönlendirme, iş bölümü yaparak, iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır (Eren, 1998, s.5-6). Lider, başkalarını belirli bir hedef doğrultusunda harekete geçmeye motive eden ve onları etkileyen kişidir (Koçel, 2014, s.46). Liderlik, grup dinamikleri, kişisel özellikler, belirli davranış modelleri, hedefe ulaşma yöntemi, güç ilişkisi ve karşılıklı etkileşim gibi unsurlarla açıklanabilir (Stogdill ve Bass, 1985, s.28).

Günümüzde otantik, hizmetkâr, politik, karizmatik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik gibi çeşitli liderlik yaklaşımları geniş çapta kabul görmektedir (Luthans, 2011, s.665). Dönüşümcü liderlik kavramı, James McGregor Burns tarafından 1978'de tanıtılmış ve örgütsel liderlik alanında birçok bilim insanı tarafından geliştirilmiştir (Celep, 2004). Dönüşümcü liderler, sosyal problemlerin çözülmesini ahlaki görev olarak görür ve bu problemleri bir beklentiye girmeden bireylere fayda sağlama amacıyla yerine getirirler (Kanungo, 2001).

Bilgi çağında, liderlerden daha az direktif veren ve kontrol eden, buna karşılık daha fazla rehberlik eden ve destek sağlayan bir rol üstlenmeleri beklenir. (Yukl, 2018; Ershova, 1998). Yenilikçilik, bilgi yöneticilerinin karakteristik özelliklerinden biri olup, dönüşümcü liderlerin bilgi edinme ve yönetme becerilerini etkilediği görülmektedir (Crawford ve Strohkirch, 2000; Shi, 2010). Dönüşümcü liderlik, bilgi yönetimi süreçlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilir (Chen ve Yang, 2016).

Bass'a (1990) göre, dönüşümcü liderlik, çalışanların görüşlerine önem verip cesaretlendirildiğinde, grup misyonuna yönelik bir farkındalık sağladığında ve çalışanları grubun faydası için hareket ettirdiğinde ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler, grubun veya örgütün gelişmesini sağlarken, izleyenlerin kişisel çıkarlarından ziyade örgütle ilgili kilit konularda farkındalık sağlarlar (Bass ve Avolio, 1990 s.231).

Bu çerçevede, liderlerin bilgi yoğun ortamlarda doğru ve etkili kararlar vermesi büyük önem taşır. Çalışmada karar verme süreçlerinde dönüşümcü liderliğin etkileri ele alınarak, bilgi yönetim süreçlerinin gerçekleştirilme düzeyleri incelenmiştir.

Araştırma Problemi ve Alt Problemler

Öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetim süreçlerine etkisi nedir?

Alt problemler:

Okul yöneticilerinin bilgiye ulaşma düzeyi nedir?

Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile bilgiye ulaşma süreçleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, elde edinilen bilginin değerlendirilmesi sürecini ne düzeyde etkiliyor?

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, bilgiyi kullanma sürecinin gerçekleştirilmesini nasıl etkiler?

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, bilginin paylaşımının gerçekleştirilmesini ne düzeyde etkiler?

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, okul yöneticilerinin bilginin transfer edilmesi ve yorumlanmasının gerçekleştirilmesini nasıl etkiler?

Okul yöneticilerinin bilginin elde edilip yorumlanması sürecinde teknolojik okur yazarlıklarının düzeyi nedir?

Araştırmanın Önemi

Günümüz teknolojisinin hızla gelişmesi ve dönüşmesi, eğitim, kültür ve benzeri birçok alanda da benzer bir hızda değişim ve gelişim sağlamaktadır. Eğitimde bu dönüşümü yakalayabilmek, bilgi yoğun ortamlarda doğru kararlar alabilmek ve eğitimin sürekli olarak dönüştürülebilmesi için okullar ve eğitim yöneticileri büyük bir sorumluluk üstlenmektedir. Eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri ve davranışları, öğretmenlerin bu liderlik tarzlarından etkilenmesi, dönüşümün hızını artırmada ve eğitimde verimliliği sağlama konusunda kritik rol oynamaktadır.

Eğitim yöneticilerinin sergilediği liderlik modelinin ve tarzının, öğretmenlerin verimliliği üzerinde büyük bir etkisi vardır. Bilgi yoğun ortamda eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin performansına olan etkisinin farkında olmaları ve bu etkileri olumlu yönde kullanarak öğretmenlerin tutum ve davranışlarını iyileştirmeleri gerekmektedir.

Eğitim yöneticilerinin kendilerini sürekli olarak akademik gelişimlerle güncellemeleri ve öğretmenlere liderlik yapmaları, dönüşüm sürecinin hızını artırma ve verimliliği sağlama açısından önemlidir.

Bu çalışmanın eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin okul yönetimindeki etkilerini incelemesinin alana katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Türkiye'de dönüşümcü liderliğin bilgi yönetim süreçlerine etkisi üzerine yapılmış çalışma sayısının az olması, bu araştırmanın alana önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle bilgi yönetim süreci ile liderlik özelliklerinin eğitim kurumlarında incelenmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Bu araştırma, Ankara'daki devlet ortaokullarındaki öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda bu okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının dönüşümcü liderlik özelliklerinin, bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilme seviyeleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın evrenini, Ankara'daki resmi/devlet ortaokullarında görev yapan müdürler, müdür yardımcılar ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin, okullarda bilgi yönetimi süreçlerinde daha aktif rol oynadıkları gerekçesiyle çalışmanın kapsamına alınmış ve öğretmen görüşlerine dayalı bir değerlendirme yapmak amaçlanmıştır.

Bu bağlamda, araştırmanın örneklemini, Ankara ili merkez ilçelerindeki devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada öğretmen görüşlerine dayalı okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcılarının) liderlik özellikleri ile bilgi yönetim yaklaşımlarına ilişkin veri toplanmıştır. Öğretmenlerin çalışmaya katılımı etik ilkelere uygun olarak gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiş ve katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilerek izinleri alınmıştır.

Sayıtlılar

Katılımcıların anket ve ölçeklere samimi ve içten yanıt verdikleri varsayılmıştır.

Cevapların gönüllülük esasına göre verildiği değerlendirilmiştir.

Katılımcıların dönüşümcü liderlik kavramlarını değerlendirme yeterliliğine sahip oldukları kabul edilmiştir.

Katılımcıların araştırmada kullanılan ölçekleri özgür iradeleriyle cevapladıkları varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Araştırma, yalnızca katılım sağlayan öğretmenlerin bilgileri ile sınırlıdır.

Çalışmanın evreni, 2023-2024 eğitim öğretim yılı itibarıyla Ankara ili merkez ilçelerdeki ortaokullarda çalışan öğretmenlerle sınırlıdır.

Bu araştırma, kullanılan ölçekler ve toplanan verilerle sınırlıdır.

Tanımlar

Ortaokul: İlkokuldan mezun olan öğrencileri genellikle dört yıl süren genel eğitim yoluyla hem liseye hem de hayata hazırlayan eğitim ve öğretimin verildiği tesis, yerleşke (TDK, 2023).

Ortaokul Müdürü: İlkokul sonrası eğitim ve öğretim görülen okulun yönetim ve idari işlerini yürüten kişi (TDK, 2023).

Resmi okul: Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı, her türlü giderleri genel bütçe ile il bütçesinden karşılanan ve öğrenim çağındaki çocukları ulusal eğitim amaçlarına göre eğiten okul. Devlet okulu olarak da kullanılmaktadır.

Özel okul: Devlet yönetiminden ayrı mülkiyeti kişiye veya bir özel kuruluşa ait eğitim öğretim yeri.

Liderlik: bireylerin benzer bir hedefi gerçekleştirmeleri üzere yönlendirme, toplama, etkileme ve yönetme kabiliyeti yeteneği (Koçel, 2001).

Dönüşümcü Liderlik: kişilerin tavır ve davranışları ile değer ve inançlarını kurumun veya örgütün amaçları ve değerleriyle uyumlu hale getirerek, daha etkin ve motive çalışmalarını sağlayan, değişimi yöneten ve örgütün vizyonuna olumlu katkıda bulunan lider (Aydın, 2014).

Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Liderlik ve Yönetim

Birden fazla kişiyi, grup veya toplumu bir durumdan başka bir duruma yönlendirme, sürüklenme, ulaştırma veya bu tür eylemler için harekete geçirme maksatlı kararlar alma işlemi olarak tanımlanan liderlik, çok boyutlu bir kavramdır. En basit halinden en karmaşık haline kadar çeşitli aşamalar içeren liderlik eylemleri sadece karar almak demek ile sınırlanamaz. Karar alma ile yetkilendirilmiş kişiye lider denen liderlik kavramında, karar alma durumunun yanında bir araya getirme, ortak bir eylem birliği oluşturma, dahil etme ve bir hedef doğrultusunda yönlendirme söz konusudur.

Toplumların liderlik üzerine bakışları farklı olsa da bahsedilen ortak eylemler liderlik kapsamında her ortamda yer almaktadır. İçerik ve yöntem farklı olsa da her ortam veya toplumda karar alma aşaması yer almakta, bu aşamaya bazıları dahil olurken bazıları kenarda kalabilmekte, istekli veya zorla kabul etme durumu söz konusu olmakta, dile getirilen fakat bazılarının belki de kabul etmediği ortak eylem birliği görülmekte ve bu doğrultuda bir hedef üzerine koşu yer almaktadır.

Günümüz toplum yapıları ele alındığında liderlik daha da farklı ve daha çok boyutlu bir hal aldığından bahsedilmektedir. Günümüzün bilgi yoğun ortamında –bu ortamlar sanal veya gerçek de olabilmekte- liderlik fonksiyonları daha da artmaktadır. Karar alma ve eyleme geçmede çok boyutlu durumlar hatta bazen kaos durumları da söz konusu olmaktadır. Bu durumlar ile tüm ortamlarda karşı karşıya geldiğimizi görebilmekteyiz.

Bununla birlikte toplumların kendilerini ileri seviyede gerçekleştirmeyi hedefledikleri en önemli saha olan eğitim süreçlerinde de liderlik kavramının çok boyutlu hali ile karşılaşılmaktadır. Sadece okul müdürünün karar alma boyutu kendi gelişiminden öte bir hal almaktadır. Günümüz şartlarında öğrenci, öğretmen, veli, hizmet elemanları ve eğitim sektörüne dahil olan çalışanların da bu boyutta yer aldıkları veya yer almak zorunda oldukları kaçınılmaz bir gerçek olmaktadır. Tüm okul paydaşlarının katılımı ile idare etmek önemlidir.

Klasik liderlik anlayışlarından farklı olarak, karşılaşılan bir durumda muhakeme etme sonucu alınan karar durumları günümüzde değişmektedir. Bu boyutların farkında olan yapılar ve yönetim tarzları gerçekliklerini sürdürebilmektedir. Aksi durumda kaybolup gittikleri görülmektedir. Her durum veya olaya karşılık bir tarz veya stil/ yöntem söz konusu olduğunun liderlik açısından kabul edilmesi gereken bir gerçekliktir.

Liderlik kapsamında ortaya çıkan genel yaklaşımların verdiği sistematik yaklaşımlar, günümüzde karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilen çözüm üretebilme tarzları ile yer değiştirmektedir. Bunu eyleme yönlendirmeye çalışan lider kişi tanımları da bu kapsamda değişmektedir.

Özetle, günümüzde liderlik yaklaşımları, karşılaşılan durumlara göre esneklik ve değişkenlik göstermektedir. Sistematik yaklaşımlar, çözüm üretme tarzları ve lider kişi tanımları bu kapsamda evrim geçirmektedir. Bu değişim, liderlik anlayışlarının ve uygulamalarının sürekli olarak güncellenmesini ve uyarlanmasını zorunlu kılar.

Yönetim-Liderlik ve Eğitim Yönetimi-Yönetici Tanımları

Bilgisayar teknolojisinin hayatımıza girmesiyle birlikte, ekonomi, sanayi, siyaset, kültür ve askeri alanlarda köklü değişiklikler ve ilerlemeler yaşanmıştır. Bu dönüşüm süreci, 1990'larda internetin yaygın kullanımıyla daha da hız kazanmıştır. Eğitim de bu değişimden etkilenmiş ve eğitim kurumlarının eski yapılarla devam etmesi artık mümkün görülmemektedir.

Eğitim kurumları, sürekli bir yenilik ve gelişim ihtiyacı içindedir, çünkü eski yöntemlerle değişim sağlanamaz. Geleneksel yönetim anlayışları, bu sürekliliği sağlamakta yetersiz kalabilir; bu yüzden günümüzde her yöneticiden aynı zamanda liderlik yapması beklenmektedir (Şimşek, 2008).

Yönetim, insanlık tarihinin en eski bilimlerinden biridir (Bursalıoğlu, 2010, s.26-30). İnsanlar, yaşamları boyunca birçok karmaşık ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayamazlar. Bu ihtiyaçları karşılamak için çeşitli beceri ve yeteneklere sahip insanlar, grup veya toplulukları oluşturarak yaşantılarını sürdürürler. Bu gruplar ve topluluklar, hedeflerine ulaşmak için kapsamlı yapılar oluştururlar ve bu yapılar kamu sektöründe "örgüt" olarak tanımlanır.

Bu kapsamda yönetim, örgütü belirlenen amaçlara yönlendirmek için gerekli olan ilke ve süreçleri yönlendiren birimdir (Köybaşı, 2017, s.61). Yönetim, insanların kendilerini en iyi şekilde yönlendirmesi ve belirlenmiş hedeflere ulaşmak için zamanı etkili bir şekilde kullanarak kaynakları organize etmesi sürecidir (Dogani, 2010). Celep (2014) ise yönetimi, bir örgütteki faaliyetleri belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda planlama, düzenleme, koordinasyonu sağlama ve denetleme süreci olarak tanımlar.

Alan yazında yönetim genellikle hem bir bilim hem de bir sanat olarak kabul edilir (Kaya, 1993). Yönetim, insanların örgütlenmesi ve eş güdümlenmesi ile doğrudan ilişkilidir. Eğitim, insanların var olduğu her yerde görülmekte ve eğitim yönetimi de bu bağlamda sürekli olarak varlığını sürdürecektir. Bursalıoğlu (2010), eğitim yönetiminin kökenlerinin Roma dönemine dayandığını belirtmiştir. Yönetim kuramları ve eğitim yönetimi geçmişten günümüze çeşitli gelişmelerle evrilmiş ve etkilenmiştir (Köybaşı, 2017, s.87).

Eğitim yönetimi ile genel yönetim kural ve teorileri bazı araştırmacılar tarafından karşılaştırılmış ve bazıları genel yönetim kurallarını öncülerken, bazı araştırmacılar eğitim yönetim alanının daha önde olması gerektiğini belirtmektedirler. Genel yönetim teorileri, işletme yönetimi kuralları kapsamında belirlenmiştir ve eğitim de bundan etkilenmektedir (Gaulejac, 2013). Ancak Aydoğan (2015), eğitim yönetimini önceleyerek insanı geçmiş, bugün ve gelecek bağlamında ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Buna ilave olarak, eğitim kurumları aracılığıyla bireyin sosyal, ekonomik ve psikolojik yönlerini uyumlu hale getirmek hedeflenmelidir ve bu nedenle, eğitim yönetiminin odak noktasının yönetim değil, eğitim olması gerektiğini belirtmiştir.

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini belirlenen amaçlar için gerekli kaynakları temin eder, bu kaynakları etkili bir şekilde kullanarak politikaları ve kararları uygular (Taymaz, 2011, s.65). Aydoğan (2015) da benzer şekilde eğitim yönetimini, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarının eş güdümlenmesi olarak tanımlar. Köybaşı (2017) ise bu konuyla ilişkin olarak, eğitim yönetiminin çağın gerektirdiği eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için bilimsel ilke ve yöntemlerle var olduğunu belirtir.

Yönetici

Yönetmek, bir yapıyı, bir örgütü, bir kurum veya kuruluşu kanunlara, kurallara ve belirlenen standartlara göre çalışmasını, yürütülmesini sağlamak, idare etmek ve yönlendirmek anlamına gelir (TDK, 2023). Yönetici ise en basit haliyle bu süreci yöneten ve denetleyen kişidir. Yönetici, bir kurum, okul, kurs veya merkezde belirlenen programları uygulayan, idare eden ve yönlendiren kişidir.

Alan yazında birçok yönetici tanımı bulunmaktadır. Yönetici, bir örgütün hedeflerine ulaşmak için mevcut yapı ve prosedürleri kullanan kişidir (Aydın, 2014). Klasik olarak ise yönetici, örgütün hedeflerini belirleyip, bu hedefler için gerekli kaynakları sağlayan, örgütlenme sürecini yöneten, çalışanları bu amaçlara ulaşmaları için yönlendiren, etkileyen ve denetleyen kişidir (Gökçe ve Şahin, 2003, s.133).

Davis (1984), yöneticiyi başka bireylerin yerine çalışan, belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla çaba sarf eden, işleri planlayan, bunların uygulanmasını sağlayan ve sonuçları denetleyen kişi olarak tanımlar. Sönmez'e (2017) göre ise yönetici, verilen işlerin düzenli bir şekilde yapılmasını sağlayan ve işleri yönlendiren kişidir. Başka bir deyişle, yönetici bir örgütün amaçlarını başkaları aracılığıyla gerçekleştiren ve örgütün yapısını kullanarak bu kişileri yönlendiren bireydir (İlgar, 2005; Koçel, 2003).

Yönetici, belirlenen hedefleri gerçekleştirmenin yanı sıra, çalışanların ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamakla yükümlüdür. Çünkü yönetici, bir grup insanı belirlenen hedefe ulaşmak için etkili ve verimli bir şekilde yönetme sorumluluğunu taşır (Erdoğan, 2008).

Okul yöneticisi, eğitim süreçlerini ulusal politikalar ve yasal çerçevelere uygun bir biçimde en yüksek standartta gerçekleştirmekten sorumludur (Çelik, 2007, s.49-57). Bir okulun verimliliği ne kadar yüksek olursa, eğitime katkısı da o derece yüksek olacaktır. Okulun verimliliğini artırmak, tüm katılımcıların sevgi ve saygı dolu bir ortamda birlikte çalışmasını gerektirir ve bu olumlu atmosferi sağlama sorumluluğu büyük ölçüde okul müdürüne aittir (Ahi, 2011, s.77).

Gürsel (2003), okul yönetimini, elindeki kaynakların en etkili biçimde kullanarak belirlenen hedeflere ulaşma süreci olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, okul yöneticilerinin kaynakları etkin bir şekilde yönetmesinin önemini vurgular. Okul müdürleri, eğitim sürecinin temel aktörleri olarak, hem akademik başarıyı artırmak, hem de genel okul iklimini iyileştirmekle yükümlüdür.

Ayrıca, okul müdürlerinin yönetim sürecinde dengeli, adil ve etik bir yaklaşım sergilemeleri de oldukça önemlidir. Adaletli bir yönetim anlayışı, öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonunu yükselterek eğitim kalitesinin artmasına katkı sağlar. Okul müdürlerinin, tüm paydaşların görüşlerini dikkate alarak karar almaları ile okulun genel verimliliğini artıracak bir atmosfer oluşmaktadır.

Okul yöneticilerinin etkinliği, eğitim sisteminin başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Verimlilik ve etkinlik için, okul müdürlerinin kaynakları verimli bir şekilde yönetmeleri, pozitif bir okul kültürü geliştirmeleri ve adil bir liderlik anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Gelecek araştırmalar, okul yöneticilerinin bu rolleri üstlenme şekillerini inceleyerek eğitim sistemine katkı sağlayacak stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olabilir.

Lider ve Liderlik

Yönetim ve liderlik kavramlarının anlaşılması, bu iki rolün farklılıklarını ve benzerliklerini ortaya koymak açısından önemlidir. Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için insanları yönlendirme, iş bölümü yapma, iş birliği ve koordinasyon sağlama sürecidir (Eren, 1998). Yönetici ise bu süreci yöneten, insanları belirlenen hedeflere doğru organize eden ve uyum içinde çalıştıran kişidir (Eren, 1998, s.6).

Liderlik, başkalarını belirli bir amaca ulaşmaları için harekete geçirme ve etkileme yeteneğidir (Koçel, 2014). Stogdill ve Bass (1985 s.27), liderliği ilişkilendirdiği kavramlar şu şekildedir: grup dinamikleri ve süreçleri, liderin kişilik özellikleri, belirli davranış biçimleri, hedefe ulaşma yöntem ve aracı, güç dinamikleri ve etkileşim gibi kavramlardır. Liderlik, değişim ve gelişim süreçlerini etkili bir şekilde yönetme yeteneğini içerir ve bir örgütün mevcut durumundan belirlenen hedeflere ulaşma yolculuğunu temsil eder (Gill, 2003, s. 318).

Liderlik konusu, hem anlam hem de tanımsal olarak, tarih boyunca yönetim biliminin en fazla tartışılan konularından biri olmuştur. Bu, belirli hedefler etrafında bir grup insanı bir araya getirip harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanabilir (Eren, 2004). Liderlik kavramı, Şişman (2004) tarafından belirli amaçlar doğrultusunda başkalarını etkileme ve eyleme geçirme gücü olarak belirtilmiştir. Bir başka ifade ile liderlik, bireyin grubun ortak bir amaca yönlendirilmesi için sergilediği tüm davranışları kapsar (Zel, 2006 s.126).

Alan yazınında liderlik tanımları, etkileme, yönlendirme, ikna etme ve başlatma gibi konuları vurgular. Etkileme, liderlik tanımlarında en çok yer alan kavramdır ve liderliğin temel unsuru olarak kabul edilir (Yıldırım, 2018). Bir yönetici, yönettiği kişilerin inançlarını, değerlerini ve davranışlarını etkileyerek liderlik özelliği kazanabilir (Yıldırım, 2018, s.149-217).

Lider ve yönetici kavramları arasındaki farklar da belirgindir. Yönetici, belirli bir düzen içinde işleri yürütürken, lider insanlara ilham verir ve onları yönlendirir (Sönmez, 2017). Büyük planları oluşturan ve başlatan kişiler, lider olarak tanımlanır (Bursalıoğlu (1991). Yöneticilerin ise bu planları uygulayıp sonuçlandıran kişiler olduğu belirtilir. Liderlik, etki alanı içerisinde eyleme geçme ve motivasyonu sağlama sürecidir (Uğurlu, 2017, s.147-181). Davis (1972), lideri, bireyleri belirli amaçlara yöneltme kabiliyeti ve grup üyelerini bir araya toplayarak, yönlendiren kişi olarak tanımlar. Lider kelimesinin etimolojik açıdan incelendiğinde, İngilizce'de yönlendirmek anlamına gelen "lead" fiilinden türetilen, yön gösteren kişi anlamındaki "leader" kavramına ulaşıldığı görülmektedir. her eylem veya yönetim bölümünde farklı lider kapsam ve kavramları yer alabilmektedir.

Kısaca, liderlik ve yönetim kavramları birbirini tamamlayan ancak farklı işlevleri ve yaklaşımları olan iki ayrı roldür. Yönetim, yapı ve düzeni sağlarken, liderlik ilham verme ve yönlendirme yeteneği ile öne çıkar.

Liderler, iki ya da daha fazla bireyin bulunduğu çeşitli topluluklarda kendilerini ifade edebilirler (Can, 2014). İnsanların, topluluklar içinde yaşadıkları için, oluşturdukları grupların ve yer aldıkları kurumların/örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için liderlik edecek kişilere gereksinimi vardır (Teyfur, M. ve Teyfur, E., 2018, s.242).

Bahse konu liderler, bu hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi aşamalarında önemli bir rol üstlenirken, aynı zamanda grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayabilen biri olarak liderlik pozisyonunu sürdürür (Bursalıoğlu, 2000, s. 40). Ayrıca, lider, insan davranışlarını doğru yorumlayıp neden ve sonuçlarını anlamalı ve bu davranışları kurumsal hedeflere uygun yönlendirmelidir (Can, 2014). Bir grubun bireysel ve ortak hedeflerine ulaşmak için izlediği ve emirlerine uyması gereken kişi liderdir (Koçel, 2005).

Liderlik, etki eden ile etkilenen arasında bir etkileşim içinde harekete geçirme ve teşvik etme sürecidir. Etkileyici bir kişi olarak lider, düşünce geliştiren, strateji oluşturan, risk alabilen ve sorunları çözen nitelikleriyle takipçileri üzerinde etki oluşturur (Uğurlu, 2017, s.147). Liderin yapması gereken sadece planlama, karar verme, denetleme, iletişim sağlama ve yönlendirme işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek değil, aynı zamanda bu sorumlulukları üstlenmesidir (Can, 2014). Bir başka açıdan Davis'e (1972) lideri; bireyleri belirli hedefler doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğine sahip, grup üyelerini bir araya getirip onları grup hedeflerine yönlendiren ve onları olumlu yönde teşvik eden olarak belirtmiştir.

Eğitim ve Liderlik

Son yıllardaki hızlı değişim ve gelişmeler, toplumlardaki örgütlerin başarılı olabilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için yeni yöntemler ve fırsatlar arayışına girmelerine neden olmaktadır (Teyfur ve Teyfur, 2018, s.219-242). Eğitim de bu değişimlerden etkilenmeyen bir alan değildir (Dönmez, 2004). Bu sebeple, eğitim örgütleri de bu değişim ve gelişim içinde yer almaktadır. Eğitim yöneticilerinin, imkanları dahilindeki insan ve maddi tüm kaynakları doğru ve yerinde kullanma becerileri başarılarını doğrudan etkilemektedir (Acar, 2004 s.52-57).

Okullar, eğitim öğretim hizmetlerinin yürütüldüğü temel örgütlerdir. Toplumun insan kaynağını işleyerek geliştirme sorumluluğunu üstlenen okullar, nitelikli ve eğitici bir insan kaynağına sahip olmalıdır (Aydın, 2004). Bu kapsamda, okul liderliği veya yöneticiliği konuları daha da önemli duruma gelmiştir (Şişman, 2004; Yıldırım, 2005, s. 218).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin devamında ve içinde yer alan bir husustur. Okul yöneticileri, bu bağlamda eğitimin içerisinde en son halka konumundadır (Aydın, 2014). Okulda grupların ve bireylerin etkin ve yeterliliğin sağlanmasında okul yöneticisinin liderlik tarzı hayati önemdedir. Eğitim yöneticisi, okulun insan kaynağını örgütün hedeflerine yönlendirebildiği ölçüde, örgütün etkililiği ve başarısında önemli bir rol oynar.

Eğitim yöneticilerine, öğrencilerin bireysel gelişimini desteklemek, problemleri çözme becerisi kazandırmak ve bilinçli üreticiler ve tüketiciler yetiştirmek gibi önemli görevler düşmektedir (Sağır, 2013, s.183). Ayrıca, okulların başarılı bir şekilde yönetilmesi ve iyi bir okul kültürü oluşturulmasında yöneticinin liderlik yaklaşımı önemli etki oluşturmaktadır (Avcı, 2015 s.189). Bu kapsamda günümüzün okul idarecileri bu durumda sadece yoklama alıp, sıra ve tahtaların düzenlenmesi ile derslerin işlenmesini takip etmenin ötesinde, okulu etkili bir eğitim ortamı haline getirmek için tüm paydaşları ile irtibat ve iletişim içerisinde, izleyenleri ve okul personelini kararlara dahil ederek, belirli bir motivasyon kapsamında, arzulanan hedeflere ulaştırmakta kararlı adımlar atmalıdır.

Okullarda idareciler hem yöneticilik hem de liderlik görevlerini üstlenmelidir. Resmi liderlik özelliklerinin yanı sıra gayri resmi liderlik niteliklerini de sergilediklerinde, etkili bir eğitim lideri olma şansını yakalarlar (Çelik, 2007, s.57). Eğitim yöneticileri genellikle atamayla görevlendirilir ve var olan yapıyı devam ettirme eğilimindedirler. Bununla birlikte, etkili liderlik niteliklerini sergileyerek eğitim kurumlarını geleceğe taşıyabilirler. İzleyicilerinin ihtiyaçlarına cevap vererek, onlarla birebir ve gayriresmî ilişkiler geliştirirler. Bu sayede eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmalarına katkı sağlarlar (Uğurlu, 2017).

Liderlik Yaklaşımları (Liderlik Kuramları)

Liderlik kavramı üzerine yönetim biliminin yaygınlaşmasıyla pek çok araştırma yapılmış ve çeşitli teoriler ile modeller geliştirilmiştir. Liderlik, farklı yaklaşımlar ve tanımlar çerçevesinde ele alınmıştır ve bu yaklaşımlar liderliğin şekillenmesinde etkili olan faktörler konusunda farklı görüşler sunmaktadır. Liderlik yaklaşımlarının ortam, durum ve özelliklere göre farklılık gösterdiği konusu üzerinde odaklandıkları görülmektedir.

Klasik yönetim teorisyenleri, liderliği genellikle liderin sahip olduğu özel yeteneklerle açıklarken, neo-klasik teorisyenler liderliği iş ve çalışanlara gösterilen ilgiye dayandıran davranışsal kuramlarla açıklamışlardır. Çağdaş yönetim kuramcıları ise liderliği mevcut yapı ve şartlara dayandırarak durumsal liderlik bakış açısından incelemektedirler (Sağır, 2013).

Geçmişten günümüze liderliği anlamak için birçok teori ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, liderliğin doğasını, liderlerin sahip olduğu özellikleri, davranışlarını ve izleyiciler üzerindeki etkilerini anlamayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar, liderliği farklı açılardan inceleyerek birçok benzer teoriyi ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, bu teorileri destekleyen ve eleştiren birçok araştırma da bulunmaktadır.

Liderlik teorileri, genellikle liderin yönetsel işlevine odaklanmaktadır. Bu teorilerde üç ana konu üzerinde yoğunlaşmaktadır: liderin sahip olduğu özellikler, etkili liderlik esasları ve liderlikteki durumsallık algısı. Bu ana liderlik konuları, liderlik kuramlarının üç ana yaklaşımı içinde ele alınmaktadır. (Akt. Beycioğlu, 2009, s.17). Klasik olarak, liderlik ile ilgili çalışmalar, tarihsel gelişim safhasında genellikle üç ana yaklaşımda toplanmıştır: Özellik Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsal Yaklaşım (Metcalf vd., 2008, s. 586).

Özellik Yaklaşımı

Özellik yaklaşımı, liderlikle ilgili en eski teorilerden biridir ve liderliğin belirli özelliklerle ilişkili olduğunu öne sürer. İlk çalışmalar, özellikle askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlik özelliklerini incelemiştir. Özellik kuramında, başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılarak, etkili liderlerin birçok açıdan özellikle yetenek ve kişilik açısından başkalarından ayrıştığı, daha farklı özellikleri olduğu sonucuna varılmıştır (Koçel, 2014).

Ancak, bu yaklaşım izleyicilerin ihtiyaçlarını göz ardı eder ve durumsal faktörleri dikkate almaz, bu nedenle bazı sınırlamaları bulunmaktadır. Özellik yaklaşımına göre, bir kişi sahip olduğu özelliklerle grup içindeki diğer kişileri etkileyerek liderlik rolünü üstlenir (Koçel, 2014). Özetle, liderin sahip olduğu özelliklere odaklanarak, nasıl bir liderlik gösterdiği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşımda liderin kişisel özelliklerinin daha ön plana çıktığı görülmektedir.

Davranışsal Yaklaşım

Özellik yaklaşımının yetersiz kalması üzerine, liderlerin davranışlarını incelemeye yönelik davranışsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, liderin davranışlarını analiz ederek, iki ana boyutta ele alır: görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır. Davranışsal yaklaşımların avantajları şunlardır (Zel, 2006):

- Davranışları inceleyerek hem biçimsel hem de biçimsel olmayan liderlikleri belirler.
- Etkili liderlik davranışları tanımlanarak, bu davranışlar eğitim yoluyla kazandırılabilir.
- Lider ile izleyiciler arasındaki davranış ilişkilerini inceleme fırsatı sağlar.

Ohio State Üniversitesi ismiyle ve Michigan Üniversitesi-Sosyal Araştırmalar Enstitüsü adıyla yapılan çalışmalar, liderlerin kişisel veya iş odaklı davranışlarını incelemiştir. Ohio State Üniversitesi çalışmasında yapı kurma ve anlayış gösterme gibi davranışlar incelenmiştir. Michigan Araştırmalarında ise iş merkezli ve birey merkezli davranışlar üzerinde durulmuştur.

Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, liderlik özelliklerinin her ortamda aynı şekilde işlev göstermeyeceğini öne sürer. Bu yaklaşım, etkili liderliğin izleyiciler, liderin özellikleri, liderlik biçimi ve mevcut durumun bir fonksiyonu olduğunu savunur (Erçetin, 2000 s.36). Durumsallık yaklaşımlarına göre, etkili liderlik davranışları ortamdaki ortama değişir ve en etkili liderlik biçimi her durum için geçerli olmayabilir. Fiedler'in bakış açısı bu yaklaşımda öne çıkar ve liderliğin kişisel özellikler ve durum etkileşimi ile belirlendiğini belirtir.

Araştırmalar, farklı örgüt yapılarında liderlik anlayışını ortaya koymaya devam etmekte ve sonuçlar farklılık göstermektedir. Bu durum, liderlerin liderlik teorilerini duruma göre esnek bir şekilde uyarlamaları gerektiğini ortaya koyar. Durumsal teoriler, "en iyi" liderlik türünün bulunmadığını, ancak en etkili liderlerin liderlik yaklaşımlarını duruma göre uyarlayabildiklerini vurgular (Bakan, 2004). Her durumda gösterilen davranış şekillerinin farklı olduğu ve bazı durumlarda başarı gösterilen uygulamalar, başka durum veya ortamlarda başarılı olamadığının görüldüğü belirtilmektedir. Bu yaklaşım tek düze bir liderlik bakış açısının yeterli olmadığını vurgulamaktadır.

Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Son yıllarda liderlik alanında geleneksel teorilerin yanı sıra alternatif yaklaşımlara olan ilgi artmaktadır. Geleneksel liderlik teorilerinin hala yaygın kabul görmesine rağmen, birçok uzman liderliğin farklı boyutlarını inceleyen yeni teorilere ihtiyaç olduğunu savunmaktadır. Bu yeni yaklaşımlar, otantik, hizmetkâr, politik, toksit, karizmatik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik gibi çeşitlilik göstermektedir. Bu teoriler, liderliğin yalnızca otorite ve yönetimle sınırlı olmadığını, aynı zamanda liderin kişisel özellikleri ve çevresiyle olan etkileşimini de içerdiğini vurgulamaktadır (Luthans, 2011).

Liderlikte öne çıkan yeni yaklaşımları aşağıda birkaç başlık altında toplanmıştır:

1. Kültürel Liderlik
2. Vizyoner Liderlik
3. Etik Liderlik
4. Öğretimsel Liderlik
5. Dönüşümcü Liderlik

Liderlik davranışlarının her zaman ve her durumda aynı şekilde geçerli olmayabileceği bir gerçektir. Liderlerin, hedeflerine ulaşmak için insanları anlamaya yönelik duyarlılık, değişime açıklık ve yenilikçi davranışlar sergilemeleri önemlidir. Bu tür özellikler, dönüşümcü liderlik anlayışının temelini oluşturur. Dönüşümcü liderlik, ortak ve demokratik değerleri, birbirini destekleyici örgüt kültürünü ve grupsal/ örgütsel yenilenme üzerinde durmasından dolayı, öğretimsel liderliğin de temel dayanaklarından biri olarak kabul edilir. Öğretimsel liderliğini anlamak için dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını incelemek oldukça faydalı olacaktır (Şişman, 2002 s.8).

Dönüşümcü Liderlik

Günümüzde bilgi teknolojilerinin hızla ilerlemesi, örgütlerin değişim süreçlerini de ivmelendirmiştir. Örgütlerin bu hızlı değişime ayak uydurması ve sadece kendi içsel değişimleriyle yetinmeyip çevrelerinde de bu dönüşüme katkı sağlaması, toplumsal beklentiler açısından önemli hale gelmiştir. "değişim" ve "dönüşüm" kavramları zaman zaman birbirinin yerine kullanılsa da, dönüşüm çok daha köklü ve kalıcı bir değişikliği ifade eder.

Değişim daha çok fiziksel farklılıkları kapsarken, dönüşüm zihinsel ve kültürel bir değişimle birlikte ve daha kapsamlıdır. Bu sebeple, örgütlerin toplumsal beklentilere yanıt verebilmeleri için sadece değişim değil, dönüşüm gerçekleştirmeleri zorunludur. Dönüşümcü liderlik de tam bu noktada ortaya çıkmıştır.

Dönüşümcü liderliğin temel amacı, çalışanların memnuniyetini yükselterek sürekli bir gelişim sağlamaktır ve örgütün misyonunu yenilemeyi hedefler (Celep, 2004). Alan yazında dönüşümcü liderlik üzerine pek çok çalışma bulunmaktadır. Kavramın orijinal adı "Transformational Leadership" olup, Türkçe alanyazında "dönüşümcü liderlik" olarak kullanılmaktadır.

Bass'a (1990) göre, dönüşümcü liderler çalışanlarının menfaatlerine önem verir, grup hedefleri ve misyonu konusunda farkındalık oluşturur ve grup çıkarlarını ön planda tutar. Bu liderler, çalışanlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarında bir değişim oluştururlar (Celep, 2004). Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin temel tutum ve değerlerini kendi vizyonları ile uyumlu hale getirmek amacıyla dönüştürürler. Lider, hedefler üzerinde mutabakat sağlamak için izleyicilerinin bu vizyonu kabul etmeleri için uygun bir ortam oluşturur ve bu süreci kişilerin kendi tercihiyle bırakır (Kanungo, 2001, s.264).

Dönüşümcü liderler, genellikle "başkaları odaklı" olarak nitelendirilir. Bu liderler, kendilerini diğer bireylerle olan ilişkileri bağlamında tanımlarlar ve grup hedeflerinin, başarılarının, iş birliğinin, dayanıklılığın ve özdenetimin daha önemli olduğunu düşünürler. Dönüşümcü liderler, sosyal sorumlulukları ahlaki bir zorunluluk olarak kabul eder ve bu sorumlulukları, başkalarına fayda sağlamak amacıyla, karşılık beklemeden yerine getirirler (Kanungo, 2001, s. 265).

Dönüşümcü Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Araştırmalara göre ilk olarak McGregor Burns tarafından 1978 yılında yazılan "Liderlik" adlı kitabında etkileşimci ve dönüşümcü lider türlerini tanımlamasıyla yer almıştır. Bu eserle birlikte liderlik kavramları arasında dönüşümcü liderlik de yer almaya başladığı açıklanmaktadır (Celep, 2004; Genç ve Halis, 2006; Şahin, 2006, s.188).

İlerleyen yıllarda dönüşümcü liderlik kavramı, örgütsel liderlik alanında araştırma yapan birçok akademisyen tarafından kullanılmıştır. Bernard Bass ve Avolio, Burns'ün dönüşümcü liderlik kavramını örgütsel liderlik için farklı bir model çerçevesinde geliştirmiştir (Conger, 1999). Bu kavram, Bernard Bass ve çalışma arkadaşları tarafından dönüşümcü liderlik yaklaşımı olarak kullanılmıştır (Genç ve Halis, 2006; Şahin, 2006, s.188-199).

"Transformational leadership" Türkçe'de dönüşümcü liderlik olarak bilinen liderlik tarzı, bazı araştırmacılarca "vizyoner liderlik", kimilerince ise "karizmatik liderlik" veya "modern liderlik" şeklinde de tanımlanmıştır (Bolat ve Seymen, 2007, s.59-85). Türkçe alanyazında bu kavramın yerine "dönüştürücü", "yenilikçi", "reformist" ve "değişim liderliği" kelimeleri de kullanılmaktadır (Koçel, 2001).

Dönüşümcü liderlik; vizyon, etkili iletişim, kararlılık, adanmışlık, yetkilendirme ve örgütsel öğrenme fırsatlarını içerir (Erçetin, 2000, s.45-63). Bu liderlik yaklaşımı, bireylerin ve kurumların dönüşüm süreçlerini yönetir ve uzun vadeli hedefler, değerler ve etik ilkeler doğrultusunda hareket eder. Bennis'e göre dönüşümcü liderlik, çalışanlarını yetkilendirip onlara güç kazandırma ve bu gücü harekete geçirme becerisidir. Aynı zamanda çalışanların motivasyonunu artırmayı ve onların ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler (Gökkaya, 2005, s.44-53).

Bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik arasında benzerlikler olduğunu, ancak iki liderlik tarzının önemli farklılıklar içerdiğini belirtir (Yukl, 1994). Dönüşümcü liderler, yetki devri yaparak, bürokratik süreçleri azaltarak ve çalışanların bilgi ile becerilerini geliştirerek karizmatik liderlerden ayrılır (Erçetin, 2000, s.59).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların örgütün vizyonunu benimsemelerini sağlar ve onlara yeni sorumluluklar yükleyerek bu vizyona katkı sunmalarını teşvik eder. Aynı zamanda, örgütsel kültürde değişiklik yaparak çalışanları mevcut kapasitelerini daha da artırmaları ve üzerine çıkmaları için motive eder (Eren, 2003). Çalışanlarını olumlu yönde yönlendirerek performans artırımının sağlanması söz konusu olabilmektedir. Bu sayede sorumluluk sahibi ve daha çok kendiliğinden iş yapma alışkanlığı kazandırabilmektedir.

Eğitimde dönüşümcü liderlik, örgütsel yenilik açısından kritik bir rol oynar. Bu liderler, öğretmenleri entelektüel olarak destekler, dönüşüm ruhunu teşvik eder ve eğitimde büyük değişikliklere yol açar (Çelik, 2012, s.17). Okulların hedeflerine ulaşabilmesi için, değişimi yönetme kapasitesine sahip dönüşümcü liderlerin varlığı gereklidir (Eraslan, 2004, s.43). Eğitimde dönüşümcü liderlik, öğretim liderliğinden dönüşümcü liderliğe geçişi ifade eder ve okullardaki sorunların çözülmesinde, öğretmenler arasındaki çatışmaların yönetilmesinde, toplumsal ve çevre ile ilişkilerde olumlu etkileri olabilir (Çelik, 2012, s.18).

Çağdaş okul müdürlerinin gerekli liderlik rolleri konusunda gelişmiş bazı ülkelerde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, bahse konu okul müdürlerinin dönüşümcü, öğretimsel, kültürel ve vizyoner liderlik rollerinin daha ön planda olduğu belirlenmiştir (Tahaoğlu, 2007, s.52).

Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü liderliğin temel özellikleri arasında liderlerin değişim ve yeniliklere açık olmaları ve teknolojik gelişmeleri en iyi şekilde kullanmaları yer alır. Bu kapsamda Dönüşümcü liderliğin öne çıkan özellikleri şunlardır:

Değişim ve Teknolojik Yenilikler

Dönüşümcü liderler, değişim ve dönüşümü savunur; teknolojik gelişmelere açık olup, bu imkanları en iyi şekilde kullanırlar. Teknolojiyi etkin kullanmaları, çözüme ulaşma hızlarını artırır. Cesur ve mücadeleci olan bu liderler, değişime karşı direnç gösteren ekip üyelerini motive ederek, onların potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olurlar. Bu yaklaşım, örgüt kültürünün oluşmasını ve ekip üyelerinin örgüt hedeflerini benimsemelerini kolaylaştırır (Çelik, 2003).

Sürekli Öğrenme ve Gelişim

Dönüşümcü liderler, öğrenmeyi değişim ve gelişimin anahtarı olarak kabul ederler. Olumsuzluklarla başa çıkmanın bir yolu olarak hem kendilerini hem de ekiplerini sürekli olarak geliştirmeyi amaçlarlar. Kurum içi oluşturulan eğitim programları burada öne çıkmaktadır.

Bu çerçevede düzenlenen eğitimler hem liderin hem de ekibin motivasyonunu yüksek tutarak karamsarlığın önüne geçer. Dönüşümcü liderler ayrıca ekip üyelerine güven duyar ve onlara örgütün değerlerine bağlı kalmanın önemini aşırlar (Farmer, 2019, s.26-38).

Vizyon ve İletişim

Dönüşümcü liderler, güçlü bir öğrenme isteğine sahip olup, kendilerini ve örgütlerini sürekli olarak yenileme ve dönüştürme arzusundadırlar. Personelin düşünsel değişimini inançsal değişimle mümkün gördüklerinden, ekip üyelerinin düşünce ve davranışlarını örgütün vizyonuna uyumlu hale getirmeye çalışırlar. Ayrıca, yenilikçi düşünme ve hatalardan ders çıkarma konusunda teşvik ederler, böylece daha yenilikçi çözümler üretmelerine yardımcı olurlar (İşcan, 2002).

Dinamik Yapı

Dönüşümcü liderler, dinamik ve hareketli bir yapıya sahiptir. Sabitlikten kaçınarak sürekli olarak mevcut durumu iyileştirmeye çalışırlar. Yönlendirme becerilerine sahip olan bu liderler, ekip üyelerinin güvenini kazanarak, onların kararlarına güvenmelerini sağlar. Bu liderler, kişisel değerlerin korunması ve problemlerde eyleme geçebilme kabiliyetlidirler. Ekip üyelerinin bireysel yeteneklerinin farkındadır ve bunları geliştirmeye yönelik motivasyon sağlarlar (Doğan, 2007; İşcan, 2002).

Dönüşümcü liderlerden beklenen davranışlar şunlardır (Çelik, 2003):

- ☐ Açık ve dikkat çekici bir vizyon oluşturmak,
- ☐ Bu vizyonu stratejik bir şekilde planlayarak yaymak,
- ☐ Vizyonun uygulanabilirliğini kanıtlayarak güven ortamı oluşturmak,
- ☐ Ekip üyelerine duyulan güveni güçlendirmek,
- ☐ Başarıları kutlayıp temel değerleri ön planda tutmak,
- ☐ Örnek bir lider olarak davranışlarıyla model olmak ve kültürel/sosyal değişim süreçlerini başlatmak.
- ☐ Yenilik ve dönüşüm konusunda adımlar atmak,

Dönüşümcü liderler, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamamanın yanı sıra, onların entelektüel gelişimlerini destekler ve kurum vizyonuna ulaşmalarına yardımcı olurlar. Ayrıca, liderlik prensiplerinden biri olarak sürekli öğrenmeyi vurgularlar (Bass, 1985). Güvenilir ve tutarlı bir ortam oluşturarak, örgütün amaçlarına uyumlu bir kültür ve iklim oluştururlar (Suud, 2012).

Ayrıca dönüşümcü liderler, ekip üyelerinin özgürlüğünü teşvik ederek, yenilikçi bakış açılarını geliştirmeyi ve sorunlara yenilikçi çözümler üretmeyi amaçlarlar (Dwani, 2013). Dönüşümcü liderler, dinamik bir yapıya sahiptir ve sabitlikten kaçınırlar. Sürekli olarak mevcut durumu iyileştirme çabası içindedirler. Yönlendirme becerileri ile ekip üyelerine güven verir ve onların liderin kararlarına güvenmesini sağlar (Doğan, 2007). Bu kapsamda bu tarzlar liderler; ekip üyelerini planlama süreçlerine dahil ederek onların da sürece katkı sağlamalarına imkân verirler. Kişilerin ihtiyaçlarına duyarlıdırlar. Bu yaklaşım, ekip üyelerinin değerli olduklarını hissetmelerini sağlar ve örgüt amaçlarına adanmayı artırır.

Vizyoner liderler olarak, sahip oldukları vizyonu ekip üyeleriyle paylaşır ve onlarla sürekli bir iletişim ve etkileşim oluştururlar. Hedeflere ulaşma sürecinde iş birliği içinde çalışırlar. Kişisel değerlere sıkı sıkıya bağlıdırlar ve dönüşümün sabit bir süreç olmadığını bilirler. Ekip üyelerini de bu durumu benimsemeye teşvik ederler. Bu, iş disiplini ve cesaretle sağlanır ve ekip üyelerinin bireysel yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar (İşcan, 2002).

Dönüşümcü liderler, sadece düşünce yapıları ve risk alma özellikleriyle öne çıkmazlar, aynı zamanda davranışlarıyla başkalarına belirli düşünce ve değerleri kazandıran kişilerdir. Bu liderler, klasik bürokratik yapı içinde girişimcilik ve bireysel gelişim için elverişli bir atmosfer oluşturur ve genellikle enerjik tutumlarıyla bilinirler (Çelik, 2012, s.142). Bass'a göre ise, dönüşümcü liderliğin yüksek performansı; liderlerin kişisel ihtiyaçlarından daha çok grup ve bireylerin ihtiyaçlarını ön planda tutmaları, çalışanları motive etmeleri, grubun misyon ve amaçlarını benimsemeleri ve iş görenlerle olan ilişkilerini güçlendirmeleriyle değerlendirilir (Akt. Çelik, 2012).

Dönüşümcü liderler sadece düşünme eylemi içerisinde olan ve riski göze alan kişiler değildir, bu lider özelliğindeki kişiler aynı zamanda yeni fikirlerin de mimarındırlar. Klasik bürokrasinin ötesinde bireylere girişimci bir ortam oluşturarak gelişime sürekli açık olmalarını sağlarlar (Çelik, 2012, s.145).

Özetle, Bass'a göre, dönüşümcü liderlik özellikleri şöyle özetlenebilir (Bass, 1998);

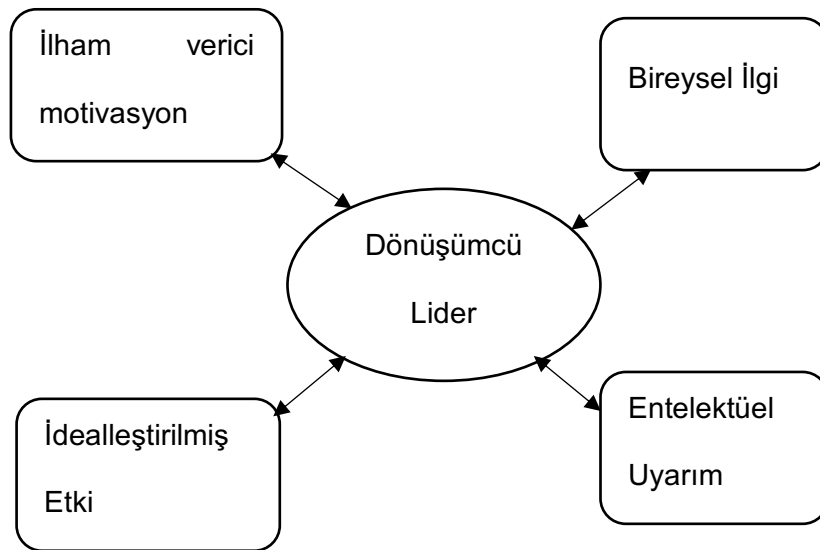
- Lider grubu ve grubun ihtiyaçlarını daha önde görür,
- Bireylere harekete geçirir,
- Grubun hedeflerini kabul eder, misyonuna bağlıdır,
- İş görenlerle ilişkilerini geliştirir ve bu sayede daha yüksek performans göstermeleri söz konusudur.

Dönüşümcü liderler, izleyicilerin gözünde karizmatik olabilir ve onlara ilham kaynağı olabilirler. Duygusal ve entelektüel ihtiyaçları karşılamada etkilidirler (Akt. Çelik, 2012).

Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümcü liderliğin boyutları Şekil 1'de gösterilerek, aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Şekil 1: Dönüşümcü Liderliğin Boyutları (Simpson, 2012).



İdeal Etki ve Karizma

İdeal etki, liderin izleyenlerine yüksek hedefler için rehberlik ettiği ve onlara kendilerinde saygı, değer ve gurur hissi aşılmasıdır. Bu süreçte lider, izleyenlerine üstün yetenekler ve vizyon sunarak bir rol modeli oluşturur (Bass, 1998). İzleyenlerine hedef vererek onların çalışma kapasitelerinin öne çıkmasını sağlamaktadır.

İdeal etki boyutunda, liderin yeteneklerine duyulan güven ve izleyenlerin liderin olağanüstü becerilere sahip olduğuna olan inancı öne çıkar. Bu bağlamda lider, izleyenlerin kendilerinde saygı, değer ve gurur duygularını geliştirmelerine ve bu hisleri harekete geçirmelerine yardımcı olur. Lider, izleyenlerine yüksek hedefler belirleyerek, vizyon sahibi ve fedakâr bir rol model olur (Bass, 1998).

Karizma, dönüştürücü liderliğin önemli bir parçasıdır ve izleyenlerin performanslarını en üst düzeye çıkarmayı hedefler. Karizmatik liderler, kişilikleriyle izleyenlerini etkiler, onları heyecanlandırır ve ilham verir. Bu liderler başarı için yoğun çaba sarf ederler (Çelik, 2003).

Dönüştürücü liderlikte, karizma izleyenlerin performanslarını zirveye taşımak ve hedeflere sıkı sıkıya bağlı kalmalarını sağlamak için kullanılır (Bresctick, 1999). Karizmatik liderler, özellikle başarı elde etmek için yüksek güç ve etkililik sergiler. İzleyenler, liderin kişiliğiyle kendilerini özdeşleştirir ve liderlerine önemli derecede güven duyarlar (Çelik, 2003).

Dönüştürücü liderlerde karizma, izleyenlerinin performanslarını artırmak ve hedeflere bağlanmalarını sağlamak amacıyla kullanılır (Bresctick, 1999). Karizmatik liderler, izleyenlerin kendilerini liderlerinin kişiliğiyle özdeşleştirmelerine neden olur ve yüksek düzeyde güven sağlar.

Liderler, izleyenlerde heyecan uyandırır, fikir alışverişine açıktırlar. Buna karşılık, bu kuramı öncü olarak kullanan Bass, karizmanın dönüştürücü liderliğin gerekli ancak yeterli bir unsuru olmadığını belirterek, karizmatik liderliğin dönüştürücü liderliğin içerisinde ele almıştır (Erçetin, 2000). Örnek olarak karizması olup da ünlü olan kişilerin sistematik bir değişime sebep olmadıkları belirtilmektedir. Bazılarının karizmatik görünümü etkileşim aracı olarak kullandıkları, ancak değişim oluşturmadıkları görülmektedir.

Dönüşümcü liderlerin etkileyici bir vizyon geliştirme yetenekleri ile ön plandadır. Vizyon, örgütün gelecekteki ideal durumunu zihinsel olarak tanımlar. Ayrıca, bu liderler insan ihtiyaçlarını öngörebilme yeteneği ve güçlü kişisel değerlere sahip olma gibi önemli niteliklere de sahiptir (Çelik, 2012).

İlham Verici Motivasyon

İlham verici güdüleme veya motivasyon, dönüşümcü liderlerin takipçilerine esin kaynağı olması ile başka bir ifade ile ilham vererek, yüksek bir güdüleme ve ikna kabiliyeti ile bireylerin önemli bir vizyon oluşturmalarına dayanır. Bu liderler, takipçilerinin başarı arzusunu pekiştirir ve onları cesaretlendirir (Bass, 1990). Bu motivasyon türü, çalışanların kendilerine gösterilen ilgiyi olumlu bir şekilde karşılamaını sağlar (Çakınberk ve Demirel, 2010, s.103-119).

Dönüşümcü liderler, takipçilerine ilham vererek onların motivasyonlarını artırır ve ikna edici yollarla büyük bir vizyon oluştururlar. Bu liderler, takipçilerinin başarı potansiyeline olan inancı imgeler ve iyimserlikle güçlendirir (Bass, 1990). Ayrıca, liderler sahip oldukları özel yeteneklerle çalışanların yüksek performans göstermesini sağlar ve onları örgütsel hedeflere ulaşmaları için yönlendirir. İlham verici motivasyon, çalışanların gösterilen ilgiden olumlu etkilenmelerini amaçlar (Çakınberk ve Demirel, 2010, s.103-119).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerine sağladıkları yakın destekleri ve karizmatik tarzları sayesinde onlara ilham verir ayrıca gerekli motivasyon ihtiyaçlarını karşılayarak etkili bir şekilde motive ederler.

Motivasyon

Motivasyon, bireylerin biyolojik ihtiyaçlarından karmaşık davranışlarına kadar birçok faktörü etkileyen ve davranış ve tutumlarını yönlendiren faktörlerden biridir. Motivasyon, bir eylemin yapılış nedeni ve bazılarının da ne sebeple tercih edildiğinin anlaşılmasını sağlar (Cüceloğlu, 2007, s.45). Kısacası, motivasyon, arzular, istekler, dürtüler ve gereksinimler gibi geniş bir kavramı kapsar (Erden, 2005, s.37; Adair, 2005, s.56).

Motivasyon, belirli bir davranışın irade gösterilerek gerçekleştirilmesini ifade eder ve ulaşılan sonuçlar anlamlı olduğu sürece davranış ve tutumların sürdürülmesini sağlar. Bireylerin durumlarından veya çevrelerinden kaynaklanan farklı güdülerle davranış sergilemelerine neden olur (Tınaz, 2013). Motivasyon, psikolojik ve fizyolojik gereksinimlerden doğar, davranışları etkinleştirme gereksinimini karşılar ve teşvik ederek hedefe ulaşmayı amaçlar (Luthans, 2011).

Motivasyon, yüksek verimlilik ve sürekli üretkenlik için kritik öneme sahiptir. Yöneticilerin, işgörenlerin motivasyon düzeylerini artırmak, hedeflere ulaşma sürecinde önemli bir sorumluluktur (Forsyth, 2006). Bazı araştırmacılar terimin İngilizce anlamından yola çıkarak “güdüleme” terimini de kullanmakta ve bu anlamda kullanıldığında gösterilen davranışın gücü ve yönüyle ilgili olduğunu belirtmektedir (Günbayı (2000). İyi güdülenmiş bir birey, belirli bir amacı başarmak için kolaylıkla eyleme geçer. Motivasyon, bireylerin davranışlarını harekete geçiren ve yönlendiren enerji kaynaklarını içerir. Bu güçler, çoğunlukla insanın temel ihtiyaçlarından doğar. Bununla birlikte, motivasyon özellikle eğitim, üretkenlik ve başarı kavramlarıyla sıklıkla ilişkilendirilir (Karataş, 2017, s.143).

Bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için iç ve dış motivasyon olarak iki ana kategoriye ayrılır. Dışsal motivasyon, ödüller, cezalar, baskılar veya takdir gibi dışsal uyarıcılarla yönlendirilir. İçsel motivasyon ise bireyin kendi içsel gereksinimlerinden kaynaklanır ve kişisel merak, öğrenme isteği ve kendini geliştirme duyguları gibi faktörlerle desteklenir (Ergün, 2012, s.135; İlhan, 2015, s.75; Tuzcuoğlu, 2014, s. 310).

Zihinsel Teşvik / Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderler, çalışanlarını geleneksel davranış kalıplarından uzaklaştırarak farklı düşünce yapısına yönlendirirler. Onları, problemlere yenilikçi ve farklı yollarla yaklaşmaya teşvik ederler. Bu zihinsel teşvik süreci, mevcut duruma meydan okuma ve yeni fikirlerin desteklenmesini içerir (Özkalp ve Kirel, 2001). Zihinsel teşvik kavramı, izleyenlerin değer yargılarında, inançlarında, fikirlerinde dönüşüm sağlarken, problem çözme becerilerini de artıran bir farkındalığı ifade eder (Celep, 2004).

Dönüşümcü liderler, yeniliklere açık, bilgi ve beceri kazandıracak deneyimlere sahip, kuralları ve yapıları sorgulayan, yeni yöntemler geliştiren ve kendilerini sürekli olarak geliştiren kişilerdir (Bresctick, 1999; Eraslan, 2003, s.2).

Bireysel İlgı.

Bireysel ilgi, iş görenlerin performansını artıran ve onlara özel ilgi gösteren bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini görevlerinde en yüksek performansa ulaşmaları konusunda rehberlik eder ve destekler. Bireysel farklılıkları ve ihtiyaçları dikkate alarak, izleyenlerine koçluk yapar ve uygun tavsiyelerde bulunur. Bunu yaparken, izleyenlerin bireysel olarak değerlendirildiğini hissettirir (Sönmez, 2010).

Dönüşümcü liderlerin karizması, izleyenleri belirli bir vizyona yönlendirirken, bireysel düzeyde ilgi göstermek ise izleyenlerin potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarına olanak sağlar (Berber, 2000, s.49). Bireysel ilgi gösteren dönüşümcü liderler, her izleyicinin ihtiyaçlarına önem verir, onları destekler ve cesaretlendirir. Bu yaklaşım, bireysel ve grup motivasyonunu artırmada kritik bir rol oynar (Gül ve Şahin, 2011, s.237).

Liderlik ve Bilgi Yönetiminin Önemi

Bilgi, deneyim, gözlem veya öğrenme yoluyla edinilen tüm verileri ifade eder. Bilgi, genellikle her durumda benzer sonuçlar veren, toplumsal kimlikten bağımsız olarak herkesin ihtiyaç duyduğu ve yeni bilgi ile becerilerin hem temeli hem de gelişimini sağlayan bir öğretilerdir (Demirsoy, 1995). Bu bağlamda bilgi, bireylerin karar verme süreçlerinde, sorunları çözmede ve yenilikçilikte merkezi bir rol oynamaktadır. Bireylerin sosyal, kültürel ve ekonomik ilerlemelerinde de belirleyici bir unsur olarak önem kazanmaktadır. Bilgi, yalnızca bir veri yığını olmanın ötesinde, insanların dünyayı ve çevrelerini anlamalarına yardımcı olan bir araçtır.

Bilgi toplumu, bilgi ile toplum kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşan bir terimdir. Bu kavram günümüzde teknolojinin gelişmesi ile bilgi üretiminin, bilgiye sahip olma ve bilgiyi kullanma ile nitelikli insan gücünün önem kazandığı, bununla birlikte eğitimin sürekliliğinin vurgulandığı bir toplumu ifade eder. Bilgi toplumu, bireylerin ve toplulukların bilgiye erişimini, bu bilgiyi üretme yeteneğini ve etkili bir şekilde kullanabilme becerisini geliştirmeyi hedefler.

Bilgi toplumu, bireylerin ve toplumların bilişsel kapasitelerini artırarak yenilikçi çözümler ve sosyal dönüşüm için bir zemin oluşturur. Sürekli öğrenme ve gelişimin öne çıktığı günümüzün eğitim dünyasında, bilginin hızla üretilip paylaşılması ve yorumlanarak değerlendirilmesi kritik bir rol oynamaktadır. Eğitim, bilgi toplumunun temelini oluşturarak bireylerin bilgiye ulaşımını kolaylaştırır ve onların bilgi üretiminde aktif birer katılımcı olmalarını sağlar.

Bilgi, bireylerin ve toplumların gelişiminde temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bilgi toplumu, bu bilginin sürekli olarak üretilip paylaşıldığı, eğitimin öne çıktığı ve bireylerin bilgiye dayalı kararlar alabileceği bir ortam sunar. Gelecek, bilgi toplumunun bireylerine ve topluluklarına nasıl yön verdiği ve bu dönüşüm sürecinin nasıl şekilleneceği üzerinde belirlenecektir.

Bilgi toplumunun, iletişim teknolojileri ve bilgi kanalları, elektronik ticaret gibi alanlardaki yeniliklerle sanayi toplumunun ötesine geçerek ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan yeni bir aşama oluşturmaktadır.

Toplumsal gelişim safhaları, tarım devrimini birinci dalga, sanayi devrimini ikinci dalga, bilgi toplumunu ise üçüncü dalga olarak sınıflamaktadır. Üçüncü dalga, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanlarda yeni yaşam biçimleri getirmekte ve toplumu mevcut halinden daha ötesine taşımaktadır. Bu yaklaşım, zamanı, mekânı, mantığı ve nedenselliği kendi özgün biçimlerinde ele alarak geleceğin politikalarının ilkelerini de şekillendirmektedir (Aktan ve Tunç, 1998, s.134).

Bilgi toplumunun en belirgin özellikleri, bilginin toplanması, yeniden düzenlenmesi ve yayımındaki yeni gelişmelerdir. Bilgi artık alınıp satılabilen ve paylaşılabilen bir hale gelmiştir. Bilgi toplumunun temel özellikleri ve gelecekteki etkileri aşağıda özetlenmektedir (Rukancı ve Anameriç, 2004):

1. Bilgisayar teknolojisi, bilgi toplumunun gelişiminde kritik bir rol oynamaktadır. Bilgi toplumunun simgesi, bilgisayar tabanlı bilgi kanalları ve veri bankalarından oluşan kamu altyapısıdır.

2. Bilgi toplumu, büyük miktarlarda bilgi üreten bir yapıyı temsil eder. Bu, bireylerin ve kuruluşların bilgi üretimindeki artışı göstermektedir.

3. Bilgi, bilgi toplumunda değerli ve temel bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu kaynağa sahip olma arzusu, bireyler ve topluluklar arasında bir rekabete yol açmaktadır.

4. Bilgi toplumunda yaşanan hızlı bilgi artışı, değişim ve ilerlemenin temel itici gücüdür. Bu durum, bilgiye erişim ve kullanım konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. Bilgi üretimi ve pazarlanması, bilgi toplumunda yeni iş alanlarının başındadır.

5. Bilgi kaynaklarının ve miktarının artmasıyla birlikte, bilgide seçici olma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bireylerin hangi bilgilerin değerli olduğunu belirlemelerini zorunlu kılar.

6. Bilgi toplumunda yaşam boyu öğrenme anlayışı ön plana çıkmaktadır. Bireyler, bilgiye erişim ve gelişim için sürekli eğitim süreçlerine katılmaktadır. Öğrenme yerine, öğrenmeyi öğrenmek ve bireysel öğrenme eğitim sürecinin temeli olmaktadır.

7. Gelişmiş bilgisayarlar ve iletişim olanakları, bilgi iletimini kolaylaştırarak dünyayı daha erişilebilir hale getirmektedir. Bu durum, bilgi alışverişinin hızlanmasına ve yaygınlaşmasına katkıda bulunur.

8. Sürekli olarak yeni bilgilerin ortaya çıkması, nitelikli ve çeşitli yayınların üretilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu, bilgi toplumunun dinamik yapısının bir yansımasıdır.

Günümüzde en önemli araçlarının bilgisayar ve iletişim teknolojileri olduğu söylenebilir. Bu teknolojileri ve gelişmeleri anlamadan, değişimi kavramak ve yorumlamak zor olabilir. Bu nedenle, bilgi toplumu hakkında yorum yapabilmek için yeni teknolojilerin incelenmesi gereklidir (Çoban, 1997, s.17-18).

Küreselleşme ile paralel olarak bilgi ihtiyacının artması, bilgi toplumlarını geleceğe yön veren güç unsurları haline getirmektedir. Başarıya ulaşan ülkeler, bilgi ağlarını kurarak bilgi paylaşımını gerçekleştirecek ve kalkınmalarını sürdürecektir.

Bilgi Toplumunda Eğitim

Bilgi toplumu oluşturma çabasında olan ülkeler, eğitim konusunu toplumu oluşturan bireylerin bilgiyle donatılması ve sürekli öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi açısından birincil öncelik olarak ele almalıdır. Günümüzde eğitim, bilginin değerini bireylere aktarmada ve "öğrenmeyi öğrenmek" anlayışını benimsetmede kritik bir rol oynamaktadır. Gelişim ve değişimin hızlı olduğu günümüzde, sürekli öğrenme ve kendini geliştirme çabası insanın temel özelliği haline gelmektedir. Çünkü bilgi, insan yaşamının ayrılmaz bir parçası haline olmaktadır. Bu kapsamda bilgi, bir kişinin ihtiyaç duyduğu uzmanlık ve yetenekler, belirli bir alanda veya genel olarak bilinen gerçekler ve malumat ya da bir deneyimle kazanılan farkındalık olarak çeşitli biçimlerde tanımlanabilir.

Bilgi toplumunda eğitim alanında da önemli bir değişim yaşanması gerekmektedir. Eğitim sürecinde bilginin aktarılması bir yöntem sorunu haline gelmiş, bireyin bilginin değerini anlamasından çok, bu bilgiyi nasıl kullanacağı ön plana çıkmıştır. Bilginin önemi arttıkça, kurumlar bilgiyi yönetme ve ondan yararlanma yollarını aramaktadır. Bu durum, kurumların bilgiyi etkili bir şekilde yönetebilen ve çalışanları bu doğrultuda yönlendirebilen liderlere ihtiyaç duymasına neden olmuştur.

Bu kapsamda bilgi toplumunda etkili bir liderin, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği özetle anlatılmaktadır. Geleneksel yöneticiler yerine, değişimi teşvik eden ve çalışanları kurum hedeflerine ulaşmaları için dönüştüren liderler önem kazanmaktadır.

Dönüşümcü Liderliğin Boyutları Kapsamında Bilgi

Dönüşümcü liderlik, bilgiye erişim ve bilginin yorumlanmasında lider ve çalışanların uyumlu bir şekilde iş birliği yapmasını gerekli olduğunu benimsetmektedir. Bu liderlik tarzında bilginin yorumlanmasında liderlik boyutları özellikleri önem kazanmaktadır. Bu boyutlar şöyle özetlenmektedir:

1. **İdealleştirilmiş Etki:** Liderlerin saygı ve hayranlık uyandırması, kriz dönemlerinde ortaya çıkan karizmatik liderlik özelliklerine dayanır (Hinkin vd., 1999, s.105-119; Yukl, 2018, s.81).

2. **İlham Verme:** Liderlerin yüksek beklentileri iletmesi ve vizyonunu net bir şekilde paylaşılarak çalışanların hedeflere ulaşmalarına yardımcı olması (Bass, 1990, s.23).
Bu, çalışanların performansını artırmak için gerekli motivasyonu sağlar (Bass ve Avolio, 1990, s.32).
3. **Entelektüel Uyarım:** Liderlerin çalışanları ilgi çekici ve zorlu görevlerle cesaretlendirmesi, eski yöntemlere yeni bakış açıları geliştirmelerini teşvik eder (Bass, 1990, s.24).
4. **Bireysel İlgi:** Liderlerin çalışanlarının bireysel ilgi ve gelişim ihtiyaçlarına dikkat etmesi ve onlara kişisel olarak ilgi göstermesi (Hinkin vd., 1999; Bass, 1990 s.25).

Dönüşümcü liderlik, bilgi çağında kurumların karşılaştığı zorlukları aşmak için gerekli özelliklere sahip bir liderlik tarzıdır. Eğitim alanında ve bilgi yönetiminde dönüşümcü liderlerin etkili olması, kurumların bilgi varlıklarını en iyi şekilde kullanarak karar verme süreçlerinde başarı sağlamalarına katkıda bulunur. Bilgi, ekonomik ve stratejik anlamda büyük bir önem taşır ve kurumlar, rekabetçi ortamda üstünlük sağlamak için bilgi temelli yatırımlar yapma gerekliliğini anlamaktadır (Kigem, 2014).

Liderlik ve Bilgi Toplumu

Bilgi çağında, modern bilgisayar ve iletişim teknolojileri, işlerin yapısını değiştirmekte ve ihtiyaç duyulan bilgiye anında erişim olanağı sağlamaktadır. Bununla birlikte, kurumların işleyişine dair bilginin artması, hem önemli bir fırsat hem de bir risk olarak değerlendirilebilir. Bilgi fazlalığını yönetebilmek ve bu bilgiyi anlamlı hale getirebilmek için açık bir vizyon ve güçlü zihinsel yetkinlikler gereklidir.

Ayrıca, dijital iletişimin önem kazanmasıyla birlikte, liderler davranışlarını bu yeni teknolojilere uyumlu hale getirmek zorunda kalacaklardır. Yeni bilgi toplumu, merkezi olmayan yönetim ve özyönetime dayalı bir yönetim kültürü getirmektedir (Yukl, 2018; Ershova, 1998). Günümüz liderlerinden ise, daha az kontrol eden ve yönlendiren, daha çok rehberlik eden ve destek olan bir tutum benimsemeleri beklenmektedir. Bununla birlikte izleyenlerine destek vermekte ön plana çıkan ve bilgi sarmalını etkin kullanan liderler tercih edilecektir.

Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetim süreci, beş ana aşamada incelenmektedir. Bu aşamalar; bilginin edinimi, üretimi, paylaşımı, depolanması ve belgelenmesi ile bilginin kullanımı/transferi süreçleridir (Şekil-2). Bu aşamalar, bilgi yönetimi sisteminin etkinliğini artırmak için kritik öneme sahiptir. Her biri aşama ile ilgili açıklamalar aşağıda özetlenmiştir.

Şekil 2: *Bilgi Yönetimi (Carneiro, 2000, s.87)*



Bilgi yönetimi, bilginin kaynaklarından ham olarak elde edilmesi ile başlar, yorumlanarak anlamlı hale gelir ve sonrasında kullanım ve yayılımı gibi çeşitli aşamaları içerir. Bu aşamaların özeti aşağıda açıklanmaktadır.

Bilginin Elde Edilmesi / Edinimi

Kurumlar, bilgi yönetimi sürecinde bilgi edinimini ön planda tutar. Bilgi, çeşitli kaynaklardan elde edilir ve bu bilgi, yeni uygulamalar oluşturmak veya mevcut uygulamaları iyileştirmek amacıyla kullanılır. Doğru ve işlevsel bilgi edinmek, kurumların etkinliklerini artırır (Carneiro, 2000, s.98).

Bilginin Üretimi

Bilgi üretimi hem dış kaynaklardan hem de iç süreçlerden sağlanır. Kurumlar, değişen dış koşullara uyum sağlamak için iç süreçlerini ve Ar-Ge çalışmalarını kullanarak bilgi üretirler (Davenport ve Prusak, 1998, s.272). İçsel kaynaklar ve çalışanlar, yeni bilgi ve beceriler edinme sürecinde kritik rol oynar. Bilginin üretimi genellikle Ar-Ge faaliyetleri, iş birlikleri ve iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilir.

Bilginin Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, başarılı bir bilgi yönetimi sürecinin temel taşlarından biridir. Bu süreç, bilginin doğru kişilere, doğru zamanda ve doğru kalitede aktarılmasını içerir. Bilgi paylaşımı, bilginin kalıcı hale gelmesini sağlar ve organizasyonlar arasında bilgi alışverişini teşvik eder (Ikenwe ve Igbinoia, 2015). Bu, bilgi kaybını önlemek ve kurumsal bilişi artırmak için kritik öneme sahiptir (Alavi ve Leidner, 2001 s.107-136).

Bilginin Depolanması ve Dokümantasyonu

Bilginin depolanması, belirli standartlara uygun elektronik ortamlarda yapılır. Bu süreç, bilginin kaydedilmesi, kodlanması, sınıflandırılması, gereksiz bilgilerden arındırılması ve arşivlenmesini içerir (Önaçan, 2015). Teknolojik araçlar, geniş bilgi depoları, doküman yönetim sistemleri ve veri merkezleri, bilginin etkili bir şekilde depolanmasını sağlar (Zaim, 2003).

Bilginin Kullanımı

Bilginin etkin bir şekilde kullanılması, bilgi yönetiminin başarısını belirler. Bilgi, yeni fikirlerin uygulanmasını ve mevcut süreçlerin iyileştirilmesini sağlar. Bilgi yönetimi, bilginin amaca uygun olarak kullanılması ve bu kullanım kişilerin ve kurumların fayda sağlaması durumunda anlam kazanır (Zaim, 2003; Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Dönüşümcü Liderlik kapsamında Bilgi Yönetim Süreci

Dönüşümcü liderlik, yenilikçilik ve bilgi üretimini teşvik eder. Dönüşümcü liderler, risk almayı ve yenilikçi düşünmeyi teşvik ederek bilgi oluşturma süreçlerini etkiler (Hater ve Bass, 1988). Bu liderler, çalışanların bilgi yönetimi yeteneklerini geliştirir ve bilgiyi belgelemeyi teşvik eder (Crawford ve Strohkirch, 2000). Ayrıca, dönüşümcü liderlik, bilgiye hızla erişim yollarını entegre ederek örgüt ve kurumların bilgi yönetim süreçlerini iyileştirir (Crawford, 2003).

Yenilikçiliğin belirgin özelliklerinden biri bilgi üretme ve bu bilgiyi etkin şekilde yönetebilme yeteneğidir. Bu çerçevede, yenilikçi dönüşümcü liderlik uygulamalarının, bilgi oluşturma aracılığıyla bilgi yönetimi süreçlerine etkisi olduğu sonucuna varılabilir.

Bu kapsamda bilgi yönetimi ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırma konusu olarak önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderlerin risk alabilme kabiliyeti, önemli projelerde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Hater ve Bass, 1988).

Liderler, kazandıkları başarıların yanı sıra karşılaştıkları başarısızlıkları da belgelerler ve bu sayede deneyimlerinden ders çıkarmayı teşvik ederler. Bu yaklaşımıyla, çalışanların bilgi üretimi ve yönetimi alanında dönüşüme olanak sağlamaktadır (Aragon-Correa ve diğerleri, 2007 s.349-359; Crawford, 2005).

Bu çerçevede, söz konusu liderler, bilgileri kayıt altına alarak bilgi kaynaklarına ulaşma konusunda katkıda bulunarak çalışanlarını desteklemektedir. Bu kapsamda, Crawford (2005) tarafından 1.046 katılımcı ile yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik uygulamalarının belge oluşturma ile pozitif bir ilişki içinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Liderlik, bulundukları organizasyonlarda bilgiye hızla erişim sağlamak için gerekli yolları sunmayı sürdürmelidir ve entegre edilen bilgi kanallarından elde edilen bilgilerin detaylı bir şekilde incelenmesi, işlenmesi ve işlevsel hale getirilmesi günümüz kurum ve kuruluşları için hayati önem taşımaktadır. Bu konunun eğitim sektöründeki paydaşlarla ele alınması ve işlevsel hale getirilmesinde dönüşümcü liderlik yöntemlerinin yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar

Türkiye'de bilgi yönetimi ve dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan çalışmalar şu sonuçları ortaya koymuştur:

Akçay Güngör (2018) "Öğretmenlerin örgütsel bağlılık oluşturmalarına dönüşümcü liderliğin etkisi" konusunu tez çalışmasında incelemiştir. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin bağlılıkları ile etkili okul nitelikleri arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu belirlemiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin etkili okul özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif ilişkili olduğunu belirlenmiştir. Bu özellikleri sergileyen yöneticilerin daha başarılı oldukları belirtilmiştir.

Aksel (2016) ortaokulda görev yapan müdürlerinin okullarındaki öğretmenleri motive etmede dönüşümcü liderlik davranışlarının etkisini tez çalışmasında incelemiştir. Yapılan çalışmada öğretmenlerin motivasyon algılarının ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalar, müdürlerin dönüşümcü liderlik sergileme düzeyinin öğretmenler ile çalışma sürelerine ve okulun büyüklüğüne bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, öğretmenlerin motivasyon algılarının da okul müdürüyle olan çalışma süreleri, branşları ve okul büyüklüğüne bağlı olarak çeşitlenmiştir. Bahse konu liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motive edilmelerinde pozitif, ancak kuvvetli olmayan ilişki olduğu belirtilmiştir.

Aksel ve Elma (2018), Samsun ilinde 493 öğretmenle okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmede dönüşümcü liderlik rollerini araştırmıştır. Çalışmada öğretmenlerin motivasyonlarının müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini incelenmiştir. Araştırma, öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzını daha yüksek olarak algıladığını, ancak bu algının öğretmenlerin motivasyonlarıyla olan ilişkisinde zayıf olduğunu göstermiştir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasında farklı düzeylerde algı oluşturduğu açıklanmıştır. Diğerlerine nazaran entelektüel uyarım orta düzeyde kalmıştır (Aksel ve Elma, 2018 s.18).

Tuncel (2013) tarafından, Kayseri ilinde 694 öğretmenle yapılan “Etkili okul oluşturmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolü” konulu çalışmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul etkililiği üzerindeki etkisi araştırmıştır. Sonuçlar, öğretmenlerin algılarında okulda hizmet süresi, mesleki kıdem ve branş gibi faktörlere bağlı olarak anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının okul etkililiği üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Çelik (2013) tarafından İstanbul’da 625 öğretmenle yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, girişimcilik becerilerine olan etkisi incelenmiştir. Araştırma, müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının girişimcilik becerilerine orta seviyede olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Bahse konu çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre, müdürlerin girişimcilik becerileri mesleki kıdem ve yaşa göre farklılık gösterirken, öğrenim durumu ve cinsiyet açısından farklılık görülmemiştir. Daha çok tecrübe sahibi olan müdürlerin girişimcilik yaklaşımlarının daha fazla olduğu belirtilmektedir (Çelik,2013).

Çelik ve Eryılmaz (2006) Ankara ilinde 504 öğretmenle endüstri meslek liselerindeki müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarını incelemiştir. Sonuç kısmında müdürlerin dönüşümcü liderlik tarzını nadiren sergilediğini, ancak idealleştirilmiş etki boyutunda genellikle yüksek düzeyde sergilendiğini açıklanmıştır. Öğretmenlerin mesleki çalışma sürelerine göre idealleştirilmiş etki boyutundaki değerlendirmeler arasında farklar olduğu belirtilmiştir (Çelik ve Eryılmaz, 2006 s. 211-224).

Çakar ve Arbak (2003) tarafından İzmir’de 106 yönetici ile yapılan “Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi?” konulu çalışmada, dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlar, bireylerin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileme eğilimlerinin de arttığını göstermiştir. Özellikle duygusal zekânın, dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu ve rol model olma özelliği üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Çakar ve Arbak, 2003, s.83-98).

Karip (1998), Ankara’da 92 okul müdürü ve 162 müdür yardımcısıyla “Dönüşümcü Liderlik” konulu araştırmada, devlet ve özel okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri karşılaştırmıştır. Devlet okulu müdürlerinin özel okul yöneticilerine göre daha fazla dönüşümcü liderlik davranışları algıladığı yaklaşımda bulunulmuştur. Devlet okulunda, müdür ve müdür yardımcılarının dönüşümcü liderlik algılarında farklılıklar gözlemlenmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının geliştirilmesinin örgütte etkililiği artırdığı yönünde olumlu sonuçlar ortaya çıkarılmıştır (Karip, 1998 s.443-465)

Yurt İçinde Yapılan Bilgi Yönetimi ve Liderlik Çalışmaları

Kılıç (2006) tarafından Aksaray, Niğde, Nevşehir ve Kayseri illerinde bulunan Küçük orat ölçekli işletmelerde (KOBİ) yapılan araştırmada, bilgi yönetiminin KOBİ’lerdeki liderlik rolleri ve işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bahse konu çalışmadaki sonuçlar, liderlerin eğitim seviyelerinin artmasıyla bilgi yönetiminin uygulama davranışlarının da arttığını göstermektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin unvanları ile bilginin kullanımı ve paylaşımı arasında bir alaka bulunamamıştır. Liderlerin bilgi yönetimini desteklemesi, çalışan performansı ve işletme performansını olumlu yönde etkileyerek, organizasyon içerisinde bilgi paylaşımını ve öğrenme kültürünü artırmaktadır. Liderler, organizasyonda bilgi yönetimi kültürünü sürdürüp desteklediklerinde, çalışan verimliliği ve işletme performansında gözle görülür bir iyileşme sağlanmakta ve bilgi paylaşımı artmaktadır. Liderlerin bu süreçlerdeki destekleyici rollerinin, bilgi yönetimi başarısına doğrudan katkı sağladığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca bilgi yönetimi uygulamaları neticesinde organizasyon içinde bilgi paylaşımının yaygınlaşması, öğrenme kültürünün yerleşmesi ve çalışan performansının artması arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Koç (2006) tarafından yöneticilerin / liderlerin, örgütlerdeki çatışmaları yönetme davranışlarını araştıran çalışmada, bilgi toplumu liderlerinin katılımcılığı teşvik etme ve grubun işlevsel yetkinliklerini artırma önceliklerinin öne çıktığı bulunmuştur. İşletmelerin başarısını yönlendiren temel unsurlar arasında yönetimin elindeki mevcut kaynakları kullanabilme yeteneği öne çıkmaktadır. Bilgi yönetimi bakımından ortaya çıkan durumun bilginin nasıl kullanılacağı ve paylaşılacağıyla ilgili belirsizlikler olması tespit edilmiştir.

Yüksel (2007), bazı işletmelerde lider davranışlarını incelemiştir. Lider davranışlarından görev odaklı ve insan odaklı lider davranışlarının yönetimde ve bilginin işlenmesindeki durum üzerinde durulmuştur. Görev odaklı yaklaşımın bilgi üretimini artırdığı, insan ilişkileri odaklı yaklaşımın ise bilgi paylaşımını teşvik ettiği bulguları bulunmuştur. Bilgi üretiminde ise görev odaklı yaklaşımın daha ön planda olurken, bilgi paylaşımında ise insan odaklı davranışlar öne çıkmıştır.

Naktiyok (2009) tarafından 298 işletme ile yöneticilerin kalite temelli liderlik davranışlarının bilgi temelli örgüt olmaya yönelik etkilerini incelemek maksatlı yapılan araştırmada, örgütlerin bilgiye dayanma seviyeleri ile idarecilerin kalite liderliğine ilişkin davranışları üzerinde durulmuştur (Naktiyok,2009, s.253-276).

Örgütlerin bilgi temelli özellikleri; bilgi oluşturma gücü, işbirliği, bürokrasi, bilginin yayılma seviyesi ve bilgiye ulaşma kolaylığı ve paylaşma isteği şeklinde sınıflanmıştır. Kalite liderliğine ilişkin davranışların, örgütlerin bilgi temelli olmalarını olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. İdarecilerin kalite liderliğine uygun yapılan davranışları bürokrasi dışındaki, tüm faktörleri olumlu kapsamda yönlendirmektedir.

Karakoç (2010) tarafından okuldaki müdürlerin liderlik yaklaşımları kapsamında bilgi yönetiminde gösterdikleri becerileri ortaya koymak maksadıyla ortaokul seviyesinde bir araştırma yapılmıştır. Sonuç bölümünde, ortaöğretim kurumları müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzlarını daha fazla sergilediklerini ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisinin etkileşimli liderlik özelliklerinden daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Köseoğlu, Barca ve Karayormuk' un (2010) yöneticilerin yönetim alanında bilgiye yönelik anlayışlarını araştıran çalışmada, bilgi yönetimi uygulamalarında iki ana yaklaşımın (teknoloji odaklı ve sosyal ilişki odaklı) bulunduğu belirtilmiştir (Köseoğlu, Barca ve Karayormuk, 2010, s.163-175). Yöneticilerin öncelikle teknolojiyi bir bilgi yönetiminde kullandıkları ve bu anlayışın daha ön planda oldukları gözlemlenmiştir. Bu anlayışdaki yöneticilerin uyguladıkları bilgiye yönelik yönetim tarzlarının işletmelerin birçok uygulamasına katkıda bulunduğu belirtilmektedir.

Yeksan (2012) liderlik rolleri ve bilginin yönetiminin işletmelerde nasıl algılandığını tespit etmek maksatlı İzmir ve çevresindeki bazı konaklama yerlerinde araştırma icra etmiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda, liderlerin işletmelerde bilginin kullanımını ve paylaşımını konusunda kolaylık sağladıkları, bilgi yönetiminin sürekli halde uygulanmasının işletmelerin/örgütlerin başarısını artırdığı belirtilmiştir.

Balkar (2012) tarafından "Ortaöğretimde görev yapan müdürlerin bilgi yönetimindeki yeterlilikleri ve kabiliyetleri" konulu bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında, liderlik becerileri bilgi yönetimi ile bağlantılı olarak orta düzeyde anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bilgi yönetimi yöneticiler tarafından desteklendikleri ve kullandıkları belirtilmiştir.

Yöneticilerin gerekli olan liderlik becerilerini çoğunlukla gösterdiği belirtilmiştir. Müdürlerin liderlik becerilerinin, bilgi yönetimi süreç yeterliliklerine katkı sağladığı, ortak vizyon oluşturma ve personel gelişimi konularında cesaretlendirme gibi becerilerin önem taşıdığı vurgulanmıştır.

Zorlu (2013) tarafından yapılan araştırmada, "otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından nasıl etkilendiği" konusu incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, dönüşümcü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, otel sektöründeki yöneticilerin bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinde dönüşümcü liderliğin önemini vurgulamaktadır.

Yapılan analizlerde, yerli ve yabancı zincir oteller arasında bilginin yönetimi ve dönüşümcü liderlik davranışlarının bir kaç kontrol değişkenlerine göre farklı sonuçları olduğu belirtilmiştir. Bu durum, liderlerin özelliklerinin ve yöneticilerin yaklaşımlarının sektörel farklılıklara bağlı olarak nasıl değişebileceğini göstermektedir.

Ülkemizde yapılan liderlik ile bilgi yönetimi konulu çok fazla çalışma olmadığı yapılan incelemelerde ortaya çıkmaktadır. Karakoç (2010) ve Balkar (2012), çalışmalarında liderliğin bilgi yönetimini etkilediğine dair bulgular sunulmakla birlikte, bu konudaki araştırmaların çoğunun işletmelerle sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu araştırmalarda özellikle katılımcı, iş birliğine önem veren, sosyal konularda duyarlı ve sosyal ilişki ve değişim ile dönüşüme katkı sağlayan liderlik davranışları öne çıkmaktadır.

Benzer şekilde eğitim kurumlarında ve okullarda liderlik ile bilgi yönetimine ilişkin yapılan araştırmaların da yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Ayrıca, bilgi yönetiminde liderlik davranışlarına yönelik niceliksel ve niteliksel araştırmaların da yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durum, liderlik ve bilgi yönetimi ilişkisi üzerine daha fazla araştırma yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Gelecek araştırmalar, liderlik davranışlarının bilgi yönetimi üzerindeki etkilerini daha kapsamlı bir şekilde inceleyerek, eğitim kurumları da dahi olmak üzere bir çok alanda başarıya katkıda bulunabilir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Khan, Ismail, Hussain ve Alghazali (2020) tarafından yapılan "Yenilikçi İş Davranışı, Organizasyon Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Liderlik Tarzlarının Etkileşimi" başlıklı çalışmada, dönüşümcü liderlik ile yenilikçi düşünce arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, dönüşümcü liderlerin yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesine yardımcı olduğunu ve bu liderlerin örgütleri yeniliğe daha açık hale getirdiğini göstermiştir (Khan, Ismail, Hussain ve Alghazali, 2020 s.1-16).

Bo (2013) "Üniversitede Dönüşümcü Liderliğin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi" konulu bir araştırma yapmıştır. Çin'deki 309 öğretim üyesi ile yürütülen bu çalışmada, dönüşümcü liderlerin örgütsel bağlılığı artırdığı ve liderlerin örgüt üyelerinin kendilerini değerli hissetmelerini sağladığı bulunmuştur (Bo, 2013 s.126-137)

Ewen, Blickle, Ellen Douglas, Ferris, Oerder ve Wihler, (2013) tarafından "Lider Politik Becerisi-Lider Etkililik İlişkilerinin Daha Fazla Belirtilmesi" başlıklı çalışmada, dönüşümcü liderlik sergileyen örgütlerde çalışanların motivasyon ve iş doyumunun yüksek olduğu belirtilmiştir. Çalışanların katkılarının değerli olduğu ve bu durumun liderlik tarafından hissedildiği vurgulanmıştır (Ewen, Blickle, Ellen Douglas, Ferris, Oerder ve Wihler, 2013, s.516-533).

Kim (2012) tarafından Güney Kore'de 238 kamu görevlisi ile yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen müdürlerin çalışanların örgütsel vatandaşlık özelliklerini artırdığı bulunmuştur. Müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların fazladan çaba göstermelerini sağladığı belirtilmiştir (Kim, 2012, s.867-892).

Moolenaar (2010) ortaöğretim kurumlarında dönüşümcü liderlik ile okul ikliminin değişim ve yenilik oluşturma düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmaya 51 okul müdürü ve 702 öğretmen katılmıştır. Araştırma, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okulun yenilikçi iklimini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Moolenaar, 2010 s.623-670). Okul yöneticilerinin okul ortamında yenilik yapmayı tercih ettikleri belirtilmiştir. Bu durumun öğretmenler tarafından da desteklendiği görülmüştür.

Givens (2008) "Dönüşümcü Liderlik: Örgütsel ve Kişisel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi" konusunda araştırma yapmıştır. Bu çalışmada dönüşümcü liderlerin çalışanları üzerindeki olumlu etkileri ele alınmıştır. Dönüşümcü liderlerin yüksek etkileme güçleri sayesinde çalışanların işlerinde daha motive oldukları ve iş doyumunu sağladıkları bulunmuştur (Givens, 2008, s.4-24).

Bannon (2000) "Öğretmenlerin adanmışlığı ile müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları" konusunu çalışmış ve arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda derin bağ hissi ve tutkuyla çalışan öğretmenlerin, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyen müdürlerle daha etkili olduğu gösterilmiştir (Bannon, 2000 s.138-157).

Leithwood (1992) okullarda görevli müdürlerinin gösterdikleri liderlik yaklaşımlarını incelemiş ve yaptığı çalışmada, gösterilen dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının okul kültürünün iyi yönde bir kültür oluşturmada etkili olduğu açıklanmıştır. Bu yaklaşımların öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunduğu ve olumlu bir çalışma ortamı sağladığı ortaya koymuştur. Ayrıca, öğretmen ve diğer personel sorunlarının çözümünde dönüşümcü liderliğin anlamlı bir etkisi olduğu belirtilmiştir (Leithwood, 1992, s.8-12).

Yurt Dışında Yapılan Liderlik ve Bilgi Yönetimi Konulu Araştırmalar

Babu ve diğerleri (2008)' de yapılan çalışmada liderlik kabiliyetleri ile bilgi yönetimi arasında bağlantı üzerinde durulmuştur. Liderlik becerisi, üç ana boyutta değerlendirilmiştir: temel yetkinlikler, duygusal zekâ ve stratejik planlama. Bilgi yönetimi ise iki boyutta ele alınmıştır: bilgi üretimi ve bilgi paylaşımı. Araştırmalar, liderlik becerisi ile bilgi yönetimi arasında güçlü ve pozitif bir korelasyon olduğunu ve bilgi yönetiminin %81,11'inin liderlik yeteneği tarafından açıklandığını göstermektedir (Babu ve diğerleri, 2008, s.83-92).

Singh'in (2008) yazılım sektöründe yaptığı bir çalışmada, liderlik tarzlarının bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlara göre, yönlendirici ve destekleyici liderlik davranışları bilgi yönetimi ile negatif bir ilişkiye sahipken, danışan ve yetki devreden liderlik tarzlarının olumlu bir etki oluşturduğu ortaya çıkmıştır (Singh, 2008, s.3-15). Yöneticilerinin çok fazla karışmadan olumlu bir değişim ortamı oluşturdukları belirtilmiştir.

Goel ve Rana (2013), Hindistan'daki bilişim yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel liderlik ile bilgi yönetimi süreçleri arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Çalışmanın sonuçları, örgütsel liderlik ile bilgi yönetimi süreçleri arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişkinin var olduğunu, ayrıca liderlerin bilgi paylaşımı ve uygulanmasında etkin bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Goel ve Rana, 2013, s.207).

Alan yazında liderlik ve bilgi yönetimi konularında yapılan çalışmalar farklı boyutlarda ele alınmıştır. Ancak, çoğu araştırma işletmeler ve kurumlarda yapılmış ve bilgiye ulaşma boyutları  ne çıkmıştır. Liderlik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar yetersiz kalmakta, özellikle eğitim kurumlarında yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, yapılan araştırmanın hem liderlik olgusunu hem de bilgi yönetimi sürecini birleştiren özgün bir yaklaşım sunduğu değerlendirilmektedir.

Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde yapılan araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplanma süreci ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer alacaktır. Ayrıca çalışmada kullanılan evren ve örnekleme ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Araştırma Türü

Bu araştırma, Ankara ili merkez ilçesinde resmi ortaokullarda görev yapan yöneticilerin öğretmen algılarına dayalı olarak dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, betimsel bir çalışma niteliğinde olup tarama modeli kullanılmıştır. Evren hakkında genel bir fikre ulaşmak amacıyla evrenin tümü veya ondan alınacak örneklem üzerinde yapılan çalışmalar tarama modelinin kapsamında girmektedir (Karasar, 2006). Tarama modeli nicel araştırmalarda çoğunlukla karşılaştırmaya çıkan genelleme problemlerinin çözümünde etkili olabilmektedir (Bailey, 1982). Tarama modeli, belirli özellikleri ve eğilimleri ortaya koymak amacıyla veri toplama sürecini kapsayan çalışmalardır (Büyüköztürk, 2012). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi sürecine etkisinin incelendiği çalışmada ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir.

Tarama modeli, geçmişte veya günümüzde var olan bir durumu olduğu gibi açıklayan ve öğrenme sürecinin gerçekleşmesiyle istenen davranışların bireyde gelişimini sağlamaya yönelik uygulanan adımları içerir. Genel tarama modelinde, çok sayıda unsur barındıran bir evren hakkında genel bir değerlendirmeye ulaşmak amacıyla ya evrenin tümü ya da bu evrenden alınacak bir örnek ya da örneklem incelenir. İlişkisel tarama modeli ise, birden fazla değişken arasındaki ortak değişim ilişkisini ortaya koymayı hedefler. Bu modelde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği ve varsa bu değişimin nasıl gerçekleştiği belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2011).

Araştırmanın Değişkenleri.

- Bağımsız Değişken: Dönüşümcü liderlik boyutları (4 madde)
- Bağımlı Değişken: Bilgi yönetimi aşamaları (5 madde)
- Tahmin Değişkenler: Katılımcıların / öğretmenlerin demografik özellikleri

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Evrenin tamamına ulaşamadığından, bazı sayıltıları ve kısıtlamaları dikkate alınarak örnekleme yöntemi belirlenmiştir.

Tarama modelinde desenlenen bu araştırmanın örnekleme ulaşmak maksadı için olasılığa dayalı örneklem yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklemede, tanımlanan evrendeki her elemanın eşit ve bağımsız seçilme şansına sahip olduğu kabul edilmektedir (Çoşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015). Örneklemenin her elemanı evrenin diğer elemanlarından bağımsız olarak seçilir ve evrendeki tüm elemanların örnekleme seçilme olasılığı eşit ise bu örnekleme basit tesadüfi örnekleme denir (Baykul, 1999). Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini Ankara ili merkez ilçelerindeki devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır

Anket, katılımcıdan bilgi toplamayı amaçlayan bir dizi sorudan veya diğer türden istemlerden oluşan bir araştırma aracıdır. Anket yöntemi, bir araştırmada bireylerin düşünce, görüş veya eğilimlerini belirlemek amacıyla belirli bir düzen içinde sorular hazırlanarak bu sorulara yüz yüze, telefon, internet veya posta aracılığıyla yanıt toplanması sürecidir (Büyüköztürk, 2012). Ankette yer alan sorular farklı amaçlarla yöneltiler ve genellikle kapalı uçlu veya açık uçlu olarak iki ana gruba ayrılır. Veri toplama yöntemlerinden biri olan anket, özellikle kamuoyu yoklamaları ve sosyal bilimler alanında yaygın şekilde kullanılmaktadır.

Öncelikle <https://www.google.com/forms/about/> sitesi'nde oluşturulan anketlerin katılımcılara gönderilmesi ile veri toplama işlemleri başlamıştır. Bahse konu anket, örneklem kapsamındaki kişilere kurum e-postaları üzerinden iletilmiştir. Katılımcıların anket formuna yanıt vermesi öngörülmüştür. Anket formları aracılığıyla öğretmenlerden çalışmanın verilerine ulaşılmıştır.

Bu kapsamda çalışmada Ankara ili merkez ilçelerindeki devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin toplam sayıları dikkate alınarak 253 öğretmen katılımcıya ulaşılmıştır. Elde edilen veriler alınan görüşler doğrultusunda derlenmiştir.

Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticiliği konusundaki görüşleri önemli görülmüş ve bu sebeple örneklem belirlenirken bu değişken dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda olasılıksal örnekleme yöntemlerinden tabakalı rasgele örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Tabakalı örnekleme yönteminde orantılı yöntem uygulanmış olup, her bir tabakadan evrendeki payına orantılı olarak örneklem alınmıştır. Bu yöntemde, her tabakanın (örneğin öğretmenler) belirli özellikler açısından homojen olması gerekmektedir (Potas ve Akçil Ok, 2020, s.144-161).

Şekil 3: Farklı Populasyon ve Örneklem Büyüklükleri Tablosu (Potas ve Akçil Ok, 2020)

Populasyon Büyüklüğü	0.03 etki büyüklüğü			0.05 etki büyüklüğü			0.10 etki büyüklüğü		
	P=0.5 Q=0.5	P= 0.8 Q=0.2	P=0.3 Q=0.7	P=0.5 Q=0.5	P= 0.8 Q=0.2	P=0.3 Q=0.7	P=0.5 Q=0.5	P= 0.8 Q=0.2	P=0.3 Q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	3412	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	245	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	323	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Örneklemin çok küçük olması durumunda araştırma sonuçlarının evren için genellenebilmesi güçleşir. Betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20'ye ihtiyaç duyulur. Korelasyon çalışmalarında en az 30, nedensel kıyaslamalarda her gruptan en az 30'ar eleman gereklidir. Deneysel araştırmalarda ise, her grupta 15'er denek gibi az sayıda denek olması sonuçların geçerli olmasını sağlayabilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bazı araştırmacılar ise deneysel araştırmalarda her grupta en az 30'ar deneğin bulunmasını önermektedir. Ancak örnek büyüklüğünün fazla olması sonuçların güvenilirliğini artırır (Gay, 1987; akt. Arlı ve Nazik, 2001, s.77).

$n/N = \%1$ oranının kararlaştırılarak evrenin %1'inin seçilmesi.

$$n = N * \%10$$

$$n = 1845 * 0,1$$

Bu sebeple yapılan çalışma kapsamında en az 185 örnek elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda yukarıda bahsedilen tablo esas alınarak 25000' e kadar olan sayıdan 245 örnekleme ulaşmanın yeterli olması esası üzerine çalışma yapılmıştır (Potas ve Akçıl Ok, 2020, s.144-163).

Şekil 4: 2023-2024 yılına ait Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan istatistiksel Veriler

İLÇELER	2023-2024	
	ORTAOKUL	
	OKUL	ÖĞRETMEN
ALTINDAĞ	50	1661
ÇANKAYA	67	2212
ETİMESGUT	40	2033
GÖLBAŞI	25	514
KEÇİÖREN	69	3210
MAMAK	68	2320
PURSAKLAR	18	745
SİNCAN	51	2213
YENİMAHALLE	57	2283
TOPLAM	445	17191

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın evreni, 2023-2024 Eğitim-Öğretim yılında Ankara merkez ilçelerinde ortaokul seviyesindeki okullarda çalışan toplam 17191 öğretmeni kapsamaktadır. Potas ve Akçıl Ok (2020) tarafından öne sürülen, 25.000 kişilik popülasyon içinde 245 örneklemin yeterli olduğu ilkesine dayanılarak, değerlendirme yapılmıştır. Öğretmenlerden, okul yöneticileri hakkında veriler toplanmıştır. Bu kapsamda, anket verileri 253 katılımcıdan toplanmış ve IBM SPSS 23 programına aktarılmıştır.

Veri Toplama Süreci

Öncelikle anket sorularının hazırlanması ve konu ile ilgili etik izinlerin alınması ile örneklemin oluşturulması için katılımcılara ulaşılmıştır. Bu kapsamda Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulu'ndan alınan etik izinle katılımcılardan veriler toplanmıştır. Katılımcılar gönüllülük esasına dayalı olarak araştırma sürecine dâhil edilmiştir. Katılımcıların bilgi vermeye katılmaları için onaylarının alınması ile çalışma yapılmıştır. Anket uygulaması için randevu oluşturularak, uzaktan uygulamasının yapılmış ve veriler derlenmiştir.

Araştırma kapsamında 253 katılımcıdan toplanan veriler sayısallaştırılarak IBM SPSS programına aktarılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve faktör analizi ile korelasyon ve varyans analizi teknikleri de kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların detaylı demografik özellikleri Ek-B'de sunulmuştur. Burada kısaca bahsedilmektedir.

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Yapısı

Değişkenler	Gruplar	f	%
Yaşı	(25 ve altı	5	2,0
	(26-34)	48	19,0
	(35-44)	101	39,9
	(45-54)	78	30,8
	55 ve üzeri	21	8,3
Okulda Çalışma Süresi	3 yıldan az	88	34,8
	6 yıldan az	65	25,7
	9 yıldan az	28	11,1
	12 yıldan az	25	9,9
	15 yıldan az	18	7,1
	15 yıl ve üzeri	29	11,5
Toplam Çalışma Süresi	3 yıldan az	13	5,1
	6 yıldan az	18	7,1
	9 yıldan az	16	6,3
	12 yıldan az	35	13,8
	15 yıldan az	24	9,5
	15 yıl ve üzeri	147	58,1
Eğitim durumu	Diğer	2	0,8
	Lisans	189	74,7
	Lisansüstü	57	22,5
	Doktora	5	2,0
Müdürün Yaşı	26-34	2	0,8
	35- 44	70	27,7
	45-54	124	49,0
	55 ve üzeri	57	22,5
Çalıştığı Kurum	Devlet Okulu	253	100

Tablo 1’de ifade edilen demografik bilgiler, bu araştırmanın katılımcılarının profiline dair fikir vermektedir. İlgili değişkenlerin gruplarına göre dağılımı aşağıda incelenmiştir. En fazla katılım yaş aralığı 35-44 ve 45-54 yaş aralıklarında gerçekleşmiştir. Bu iki yaş aralığı toplam katılımın üçte ikisinden fazlasını oluşturmaktadır.

Katılımcıların çoğunluğu (halen bulunduğu okulda) 6 yıldan az (60.5%) süredir çalışmaktadır. Çoğu katılımcı (58.1%) 15 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu lisans (74.7%) eğitimi almıştır. Müdürlerin çoğunluğu 45-54 yaş aralığındadır (49%). Katılımcıların tamamı devlet okullarında çalışmaktadır

Veri Toplama Araçları

Araştırma için gereken veriler alan yazı taraması, anket uygulaması ve öğretmenlere okul yöneticilerine ilişkin bilgi formu-anket uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Verileri elde etmek maksadıyla katılımcılara uzaktan anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın verileri demografik bilgi formu ve iki ölçek kullanılarak elde edilmiştir. Veri toplama aracı çevrimiçi olarak katılımcılara iletilmiştir. Veri toplama aracının ilk bölümünde demografik bilgiler kapsamında, katılımcıların yaşı, eğitim durumları, okuldaki çalışma süreleri, daha önce çalıştıkları yerler ve görevlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde liderlik ölçeğinde yer alan yirmi sayıda soru bulunmaktadır. Bu sayede katılımcıların yöneticilerinin algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Diğer bölümde ise katılımcıların okullarında bilgi yönetimi süreçlerinin nasıl yürütüldüğüne dair görüşlerine ilişkin yirmi sekiz soru yer almaktadır. Böylece katılımcıların okullarında bilgi yönetimi süreçlerinin nasıl yürütüldüğüne dair bilgiler elde edilmiştir.

Araştırmada, okul müdürü veya müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanların dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin (Bass ve Avolio ,1995, s.112-121) (MLQ 5-x) dönüşümcü liderlik boyutuna ait 20 maddesi kullanılmıştır (Akdoğan, 2002). Çalışmanın konusu dışında kalan diğer boyutlar değerlendirme dışında tutulmuştur.

Katılımcılardan dönüşümcü liderlik ifadelerine katılım düzeylerini belirtmeleri istenmiş ve Beşli Likert Ölçeği'ne göre şu seçenekler sunulmuştur:

(1) Tamamen Katılmıyorum,

(2) Katılmıyorum,

(3) Kararsızım,

(4) Katılıyorum,

(5) Tamamen Katılıyorum.

Katılımcılardan alınan yanıtlar en yüksek puandan en düşüğe doğru sıralanmış ve yüksek puan toplamalarının, dönüşümcü liderlik boyutlarına güçlü katılımı ifade ettiği belirtilmiştir.

Tablo 2

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

İstatistiksel Bilgiler		Dönüşümcü Liderlik	Bilgi Yönetimi
N	Doğru	253	253
	Eksik-	0	0
Ortalama		3,8696	3,7101
Standart Sapma Std.		,07043	,06133
Medyan		4,0000	3,8214
Mod		5,00	5,00
Std. Sapma		,96574	,84098
Varyans		,933	,707
Çarpıklık		-,877	-,566
Std. Çarpıklık hatası		,177	,177
Basıklık		,256	,153
Std. Basıklık hatası		,353	,353
En düşük		1,00	1,11
En Yüksek		5,00	5,00

Tablo-2' incelendiğinde, basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında bulunması, ulaşılan veri kümesinin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu bağlamda, yapılan analizlerde normal dağılım varsayımının karşılandığı kabul edilmektedir.

Dönüşümcü Liderlik kapsamında liderlik alt boyutları için toplam 20 madde yer almaktadır. Araştırmada kapsamında kullanılan bu maddeler için yapılan faktör analizi sonucunda yüklerin 3 faktör altında toplandığı ve bunların da toplam varyansın % 84'ünü açıkladığı gözlenmiştir.

Bireysel İlgı ve Entelektüel Uyarım maddelerinin farklı dillerde daha farklı anlamlarda değerlendirilebilmektedir. Yapılan çalışmada aynı grup altında toplandığı gözlenmiştir. Ayrıca, bu çalışmada ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Can'a (2013) göre, Cronbach's Alpha değerinin 0,90 ile 1,00 aralıklarında bulunması, ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu kriter doğrultusunda, ölçeğin güvenilirliği yüksek olarak kabul edilmiştir.

Tablo 3

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Standart değerlere bağlı Cronbach's Alpha	Miktar
,983	,983	20

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin faktör analizi kapsamında uygunluğunu değerlendirmek için yapılan incelemede, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) test ölçütü 0,963 olarak bulunmuştur. Bu değer, 0,7'nin ($KMO=0,963>0,7$) üzerinde olduğu için örneklemin faktör analizi için yeterli ve iyi bir düzeyde olduğu belirtilmektedir (Can, 2013). Buna ilaveten, Bartlett's Küresellik Testi neticesinde elde edilen p değeri 0,001'den küçük çıkmış, bu da değişkenler arasında faktör analizine uygun anlamlı korelasyonların bulunduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 4

KMO ve Bartlett Testleri- Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine ilişkin

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için KMO ve Bartlett Testleri		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçüsü		,963
Bartlett's Testinin chi karesi		4282,150
Küresellik	df	136
	Anlamlılık	<,001

Araştırmada kullanılan Bilgi Yönetimi Ölçeği, Kianto'nun (2008) Örgütsel Yenilenme Kapasitesi Envanterinden (ORCI) uyarlanmıştır (Kianto, 2008, s.69-88). Bahse konu ölçek, Shi (2010) tarafından bilgi yönetimi süreçlerine dair bazı bölümler alınarak geliştirilmiştir. Çalışmada kullanılan bu ölçek Shi (2010) tarafından, Çin ve Finlandiya'da uygulanma imkanı bulmuştur. Yapılan çalışma iki ülkede de bilgi yönetimi süreçleri için Cronbach's Alfa değerleri 0,75 ile 0,93 arasında tespit edilmiştir.

Farklı kültürel değerlere sahip yerlerde güvenilirliği ortaya konan bu ölçek, Türkiye’de (Zorlu, 2013) gerçekleştirilen başka bir çalışmada da kullanılmış ve bu çalışmada ölçekteki 32 madde için Cronbach’s Alfa katsayısı 0,83 olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında, bilgi yönetimi süreçlerinin etkinliğinin incelenmesi dört ana başlık altında ele alınmıştır. Bu başlıklar bilginin elde edilmesi, üretimi ve kullanımı, depolanması ve dokümantasyonu ile bilginin paylaşımı sürecidir. Katılımcılar, her bir maddeye ilişkin katılım düzeylerini beşli Likert Ölçeği ile derecelendirecektir. Katılımcılara liderlik ölçeği ile aynı seçenekler sunulmuştur.

Bilgi Yönetimi Ölçeği’nin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach’s Alfa testi yapılmıştır. Ölçeğin genel Cronbach’s Alfa katsayısı 0,93 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar olan Bilginin Edinimi, Bilginin Üretimi ve Kullanımı, Bilginin Depolanması ve Dokümantasyonu ile Bilginin Paylaşımı için Cronbach’s Alfa katsayıları sırasıyla 0,83; 0,94; 0,89 ve 0,85 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayıların tamamının 0,70’in üzerinde çıkması, test sonuçlarının güvenilir olduğunu, ölçeğin genel katsayısının 0,90 ile 1,00 arasında olması ise yüksek güvenilirlik düzeyine işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2012; Can, 2013).

Ayrıca, ölçeğin madde-toplam korelasyon değerleri incelenmiştir. Bu değerler bilginin edinimi boyutunda 0,55 ile 0,74; bilginin üretimi ve kullanımı boyutunda 0,67 ile 0,83; bilginin depolanması ve dokümantasyonu boyutunda 0,46 ile 0,73; bilginin paylaşımı boyutunda ise 0,39 ile 0,73 arasında değişiklik göstermiştir. Tüm bu değerlerin 0,30’un üzerinde olması, maddelerin katılımcılar arasındaki farkları ayırt etme gücünün yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılan anket formlarına katılımcılardan alınan yanıtlar ile veri toplama süreci gerçekleşmiştir. Kapsam dışında olabilecekler ayrılarak ve örneklemden elde edilen verilere ilişkin sıklık, yüzde ve birikimli yüzde değerleri tablo halinde gösterilerek ilgili analiz programları ve şekilleri ile analiz çalışması yapılmıştır.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümünde, araştırmada belirlenen alt problemler doğrultusunda veriler ele alınmış ve çözümleme sonuçları tablolara işlenerek yorumlanmıştır. Elde edilen verilere ilişkin bulgular sunulmuştur.

Bu çalışmanın amacı, eğitim alanında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, eğitim kurumlarındaki bilgi yönetim süreçlerinin yönetimindeki etkisini belirlemektir. Bu kapsamda, eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ortaya konulmuş ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetim sürecinin gerçekleştirme düzeylerine etkisi incelenmiştir.

Yöneticilerin sergilediği liderlik tarzları betimlenmiş ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetim süreçleri üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bilgi yönetim sürecindeki liderlik özelliklerinin yerini göstermek maksatlı yapılan bu çalışmada bilgiye hâkim liderlerin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

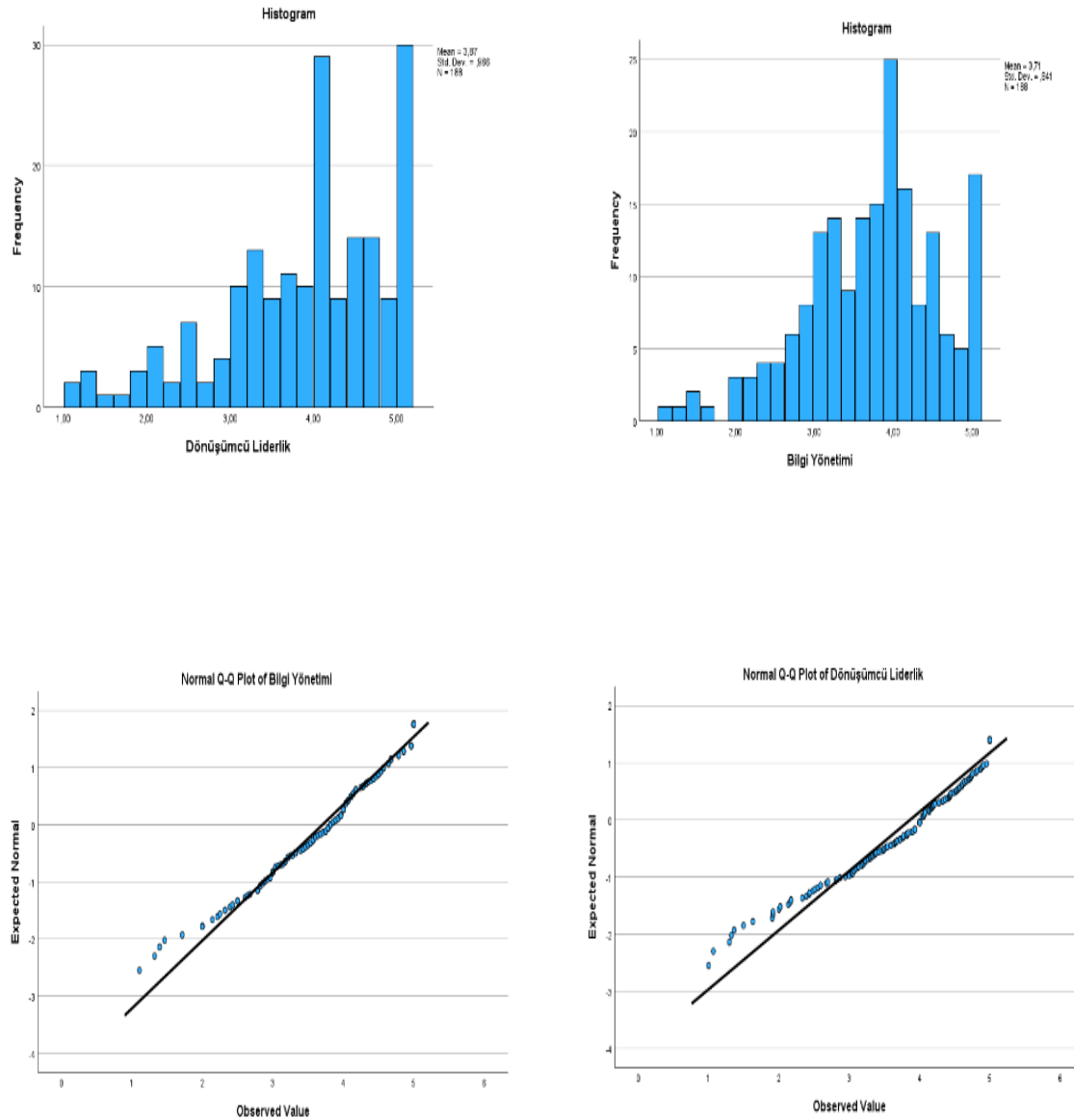
Dönüşümcü liderlik tutum göstergeleri ile bilgi yönetimi aşamalarının uygulanma basamaklarına ilişkin anlamlı ve olumlu bir bağlantı olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonuçları, çalışmanın problem ve alt problemlerine yanıt olacak şekilde verilmiştir.

Öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetim süreçlerine etkisini belirleme için varyans ve regresyon analizi yapılmış ve analizlerden elde edilen bulgunun dönüşümcü liderlik yaklaşımının bilgi yönetim sürecini orta düzeyde etkilediği belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetim aşamalarının yürütülmesini olumlu etki ettiği bulgulanmıştır. Bu araştırma problemine yönelik yapılan ayrıntılı analizlerin sonuçlarından elde edilen bulgular alt boyutlarla verilmiştir.

Şekil 5'te gösterildiği gibi; Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Bilgi Yönetimi Ölçeği ile toplanan çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde verilerin sola çarpık ve dağılım normalden daha sivri bir yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 5: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değeri

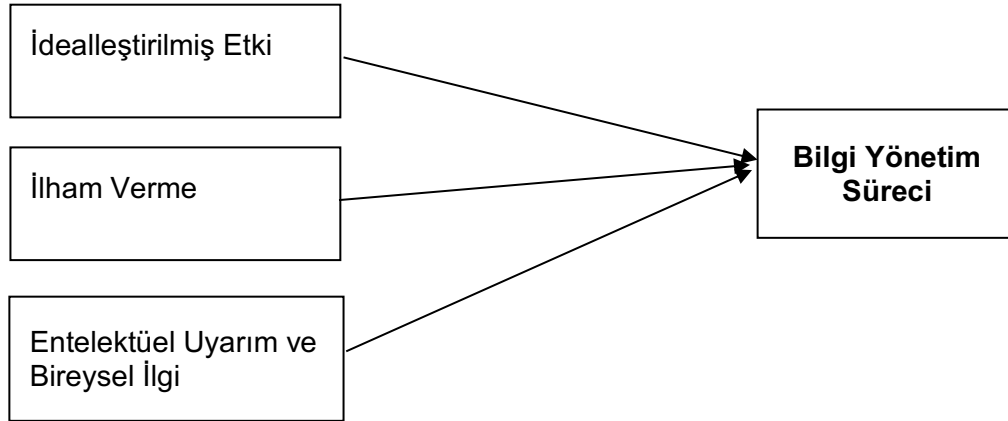


Şekil 5 incelendiğinde öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü liderliklerine ve bilgi yönetimine ilişkin algılarının ortalamasının sırasıyla $\bar{X}=3,8696$ ve $\bar{X}= 3,7101$ olması, bu durumda oluşan algının olumlu olduğunu göstermektedir. Varyansların bu şekilde çıkması bahsedilen algı ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Verilerin dağılımının da normal dağılımda olması yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutlarını anlamlı yorumladığı ve bilgi yönetim süreçlerini etkin olarak kullanmaları ile yönetim ortamında olumlu bir ortam oluşturdukları açıklanabilir. Bu durumu alt taraftaki tabloların da destekledikleri görülmektedir.

Tablo 5**Özellikler Matrisi**

Maddeler	Bileşenler		
	1	2	3
Sorunlara birçok farklı açıdan bakmamı sağlar. G1	1,010		
Görevlerin nasıl tamamlanacağına dair yeni yollar önerir. G1	,975		
Sorunların çözümünde farklı /değişik bakış açıları arar. G1	,867		
Öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcar. G1	,852		
Kollektif bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular. G1	,610		
Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir. G1	,554		
Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır. G1	,427		
Gelecekle ilgili iyimser konuşur. G2		,963	
Başarılması gerekenlerden coşkulu biçimde bahseder. G2		,960	
Hedeflere ulaşılacağından emin olduğunu ifade eder. G2		,814	
Cazip bir gelecek vizyonu ifade eder. G2		,711	
Güçlü yönlerimi geliştirmem için bana yardımcı olur. G2		,410	
Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını göz ardı eder. G3			,997
Birlikte çalışmaktan gurur duymamı sağlar. G3			,865
Güç ve güven duygusu sergiler. G4			,788
Bana sadece grubun bir üyesi gibi değil bir birey olarak davranır. G4			,731
Beni diğerlerinden farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip bir birey olarak görür. G4			,620
Çıkarım metodu: Temel bileşen analizi			
Dönüşüm metodu: Kaiser ile Oblimin döndürme yöntemi. $p>0,05$			



Yapılan korelasyon testine göre alt gruplar arası ilişkinin pozitif ve oldukça yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutlarını anlamlı yorumladıkları, bilgi yönetim süreçlerini etkin olarak kullandıkları ve bu durumun yönetim ortamında olumlu bir ortam oluşturduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 6

Betimleme istatistikleri

Alt gruplar	Ort	Std. sapma	N
İdealleştirilmiş Etki	3,864	,98668	253
İlham Verici Motivasyon	3,893	,98467	253
Entelektüel Uyarım + Bireysel Destek/İlgi	3,852	1,03709	253

Tablo 6 daki verilerin incelenmesi ile dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutlarına ilişkin alınan yanıtların ortalamasının 4 e yakın olduğu görülmektedir. Bahse konu boyutların anlamlı bir düzeyde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların verdiği yanıtlardan elde edilen verilerin incelenmesi ve analizi ile dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ilişkin elde edilen görüşlere göre, bu boyutların etkin olarak işlenmesinin yönetim alanında yapılacak değişimleri destekledikleri, bu yaklaşımın olumlu kabul edildiği değerlendirilmektedir.

Tablo 7

Korelasyon Bilgileri

Alt gruplar		İdealleştirilmiş Etki	İlham Verici Motivasyon	Entelektüel Uyarım + Bireysel Destek/İlgi
İdealleştirilmiş Etki	Pearson Korelasyonu	1	,888**	,908**
	Anlamlılık (2 sıralı)		<,001	<,001

İlham Verici Motivasyon	Pearson korelasyonu	,888**	1	,877**
	Anlamlılık (2 sıralı)	<,001		<,001
Entelektüel Uyarım + Bireysel Destek/İlgi	Pearson Korelasyonu	,908**	,877**	1
	Anlamlılık (2 sıralı)	<,001	<,001	
** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2 sıralı). $p>0,05$				

Öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin görev yaptıkları bölümlerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilemelerine etkisi nedir?

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, çalışma alanlarına göre hangi seviyede gerçekleştirdikleri incelenmiştir. Gruplar arası örneklem büyüklükleri oldukça farklıdır. Yine de yapılan Varyans Analizine (ANOVA) göre varyansın homojen olduğu tespit edilmiştir. Gruplar arası farklılaşmanın yani yöneticilerin görev yaptıkları bölümlere göre dönüşümcü liderlik özellikleri sergileme oranlarının istatistiksel olarak farklı olduğuna dair bilgi bulunamamıştır.

Yöneticilerin farklı çalışma alanları incelenmesi neticesinde, yöneticilerin görev bölümlerinin farklı olması durumunun, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerinin liderlik etki alanına ilişkin bir etkileşimin olmadığı değerlendirilmektedir. Farklı görev alanlarında görev yapanların liderlik özelliklerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı değerlendirilmektedir.

Tablo 8

Varyans Analizi Testleri ($p>0,05$)

		Levene istatistikleri	df1	df2	Anlmlık.
Dönüşümcü Liderlik	Ort. dayalı	1,250	4	247	,291
	Medyana dayalı	1,146	4	247	,336
	Medyana ve doğrulanmış diferensiyale dayalı	1,146	4	241,36	,336
	Düzenlenmiş ortalamaya dayalı	1,300	4	247	,271

Tablo 9*Anova Testleri*

	Karelerin Toplamı	Fark	Ortalamanın karesi	F	Anlmlık.
Gruplar Arasında	5,996	5	1,199	1,296	,267
Gruplar içinde	168,41	247	,925		
Toplam	174,41	252			

p>0,05

Öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik özellikleri sergileme düzeylerinin etkisi nedir?

Yöneticilerin yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme oranları arasında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Uygulanma sonucunda elde edilen (sig 0,571) değeri p>0,05 olduğu için “grupların ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur” Bu kapsamda yöneticilerin yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik özellikleri sergileme oranları arasında anlamlı fark yoktur.

Öğretmen görüşlerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda, okul yöneticilerinin yaş gruplarına yönelik elde edilen anova testlerinin sonuçlarının anlamlı olmadığı değerlendirilmektedir. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin yaş durumlarının liderlik özelliklerinin incelenmesine etki olarak görülmediği değerlendirilmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları yöneticilerine ilişkin farklı yaş gruplarında olan yöneticilerinin liderlik özelliklerine yönelik hangi yaşta olursa olsun yaş farkına bakmadıkları, gösterdikleri liderlik davranışlarını ön plana çıkardıkları görülmektedir. Öğretmenlerin liderlik özelliklerini düşünürken yaş etkeninden daha çok nasıl bir yönetim sergilediklerinin daha önemli olduğunu vurguladıkları değerlendirilmektedir.

Tablo 10*Yaş Gruplarına Göre Betimleyici İstatistikler*

Yaş Grupları	N	Ort	Std.	Std. Hata	95% Ortalama için Güven Aralığı		En Küçük	En Yüksek
					alt	üst		
(25 ve alt)	5	4,18	,61	,27	3,43	4,93	3,20	4,70
(26-34)	48	3,78	1,02	,15	3,48	4,08	1,60	5,00
(35-44)	101	3,76	,97	,097	3,57	3,95	1,00	5,00
(45-54)	78	3,80	,94	,11	3,59	4,01	1,30	5,00
55 ve üzeri	21	3,72	1,01	,22	3,26	4,18	1,00	5,00
Toplam	253	3,78	,97	,06	3,66	3,90	1,00	5,00

p>0,05

Tablo 10'da yapılan analizden elde edilen bilgiler doğrultusunda öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterme durumlarının yaş gruplarına göre önemli bir etken oluşturmadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile yöneticilerin yaşlı veya genç olmasının liderlik özelliği sergilemede bir etki sebebi olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Öğretmen görüşlerine göre yaş grupları arasında liderlik özellikleri açısından anlamlı bir etken olmadığı değerlendirilmektedir. Farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin liderlik özellikleri göstermeleri açısından aralarında bir fark oluşturmadığı değerlendirilmektedir.

Tablo 11*Varyans Analizi Testleri (p>0,05)*

		Levene İstatistikleri	df1	df2	Anlmlık.
Dönüşümcü Liderlik	Ort. dayalı	,576	4	248	,680
	Medyana dayalı	,605	4	248	,659
	Medyana ve doğrulanmış diferensiyala dayalı	,605	4	246,222	,659
	Düzenlenmiş ortalamaya dayalı	,575	4	248	,681

Dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin yapılan varyans analizinin sonuçlarının anlamlı yorumlandığı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, ankete katılım sağlayan öğretmenlerin görüşlerine göre kendi yöneticilerinin çoğunluğunun dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri değerlendirilmektedir.

Tablo 12

Anova Testleri

	Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın karesi	F	Anlmlık.
Gruplar Arasında	,964	4	,241	,255	,906
Grup içinde	234,158	248	,944		
Toplam	235,123	252			

$p > 0,05$

Dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin yapılan anova testlerinin ortalamasının 0,5' in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durumda belirlenen liderlik özelliklerinin ankete katılan öğretmenlere göre anlamlı olduğu, dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri değerlendirilmektedir.

Öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin toplam çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik özellikleri sergilemelerini ne düzeyde etkiler?

Toplam çalışma süresine ilişkin dönüşümcü liderlik özellikleri sergileme oranlarına ilişkin anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda elde edilen ($p = 0,044$) değeri, $p < 0,05$ olduğu için alt problem konusunda anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç, yöneticilerin toplam çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik özellikleri sergileme oranları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir.

Varyansların Birbirine Yakınlığı ve Çoklu Karşılaştırma Testleri

Levene Testi ile varyansların aynı düzeyde benzer olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, varyansların eşit olduğu anlamına gelir ve çoklu karşılaştırma testleri için uygun bir koşuldur.

Varyansların homojen olduğu sonucuna ulaşıldığı için, LSD (Least Significant Difference) testi kullanılmıştır. LSD testi, ANOVA analizinde belirlenen gruplar arasındaki anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemekte kullanılır. LSD testi, gruplar arasındaki ortalama farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için kullanılır ve bu bağlamda hangi grupların birbirinden farklı olduğunu ortaya koyar.

Tablo 12’de yapılan analizden elde edilen bilgiler doğrultusunda öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterme durumlarının yöneticilerin toplam çalışma süresine göre; farklılık gösterdiğini ve belirli gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunduğunu göstermektedir. Çalışma süresi artan yöneticilerin bazı konularda değişim ve dönüşüm konusunda risk de söz konusu olsa bunu da dikkate alarak belirli adımları atabildikleri, çevresindekileri olumlu yönde etkileyerek motivasyonlarını artırma durumunda oldukları görülmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin çalışma sürelerinin az ya da çok olmasının dönüşümcü liderlik özellikleri göstermeleri açısından önemli bir fark ve etki oluşturduğu değerlendirilmektedir. Daha fazla süre yöneticilik yapmış olan kişilerin değişimde ve yenilik oluşturmada daha aktif olabildikleri değerlendirilmektedir.

Tablo 13

Çalışma Süresine Göre Temel İstatistikler

Toplam Çalışma Süreleri	N	Ort	Std.	Std. hata	95% Ort Güven Aralığı		En Küçük	En Yüksek
					Alt	Üst		
3 yıldan az	13	4,33	,70	,19	3,91	4,75	2,80	5,00
6 yıldan az	18	3,99	,85	,20	3,56	4,41	2,20	5,00
9 yıldan az	16	3,97	1,07	,27	3,40	4,54	1,90	5,00
12 yıldan az	35	3,80	,92	,16	3,48	4,12	1,60	5,00
15 yıldan az	24	3,32	1,02	,21	2,88	3,75	1,40	5,00
15 yıl ve üzeri	147	3,76	,97	,08	3,60	3,92	1,00	5,00
Toplam	253	3,78	,97	,06	3,66	3,90	1,00	5,00

p>0,05

Tablo 13’te yapılan analizlere göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiğini ve belirli gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergileme durumlarının, toplam çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık gösterdiği ve bazı gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerinin çalışma süresi daha fazla olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini benimsedikleri, bu özellikleri gösterdikleri ve sonuç olarak bu durumun daha çok yönetim olumlu katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Çalışma süresi artan yöneticilerin, değişim ve dönüşüm süreçlerinde bazı riskleri göze alarak stratejik adımlar atabildikleri, çevrelerindeki bireyleri olumlu yönde etkileyerek motivasyonlarını artırma eğiliminde oldukları değerlendirilmektedir.

Tablo 14

Varyans Analizi Testleri

		Levene	df1	df2	Anlmlık.
		İstatistikleri			
Dönüşümcü Liderlik	Ort. dayalı	,507	5	247	,771
	Medyana dayalı	,386	5	247	,858
	Medyana ve doğrulanmış diferensiyale dayalı	,386	5	234,918	,858
	Düzenlenmiş ortalamaya dayalı	,494	5	247	,781

p>0,05

Dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin yapılan okul yöneticilerinin çalışma süresine yönelik elde edilen varyans analizi sonuçlarının anlamlı olduğu değerlendirilmektedir. Daha uzun süre çalışma durumunda olan yöneticilerin, başka bir ifade ile daha kıdemli yöneticilerin daha çok dönüşüm konusuna yönelik davranış gösterdikleri değerlendirilmektedir.

Tablo 15

Anova Testleri

Dönüşümcü Liderlik					
	Karelerin Toplamı	df	Ort Karesi	F	Anlmlık.
Gruplar Arasında	10,533	5	2,107	2,317	,044
Gruplar içinde	224,590	247	,909		
Toplam	235,123	252			

p>0,05

Tablo 14 ve Tablo 15'te yapılan analizden elde edilen bilgiler doğrultusunda öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterme durumlarının yöneticilerin toplam çalışma süresine göre; farklılık gösterdiğini desteklediği görülmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin sorulardan okul yöneticilerinin çalışma süresine yönelik elde edilen anova testlerinin sonuçlarının anlamlı olduğu değerlendirilmektedir. Yöneticilerin çalışma süresi arttıkça daha da dönüşüme ve değişime açık oldukları ve dönüşümcü liderlik özelliklerini yansıttıkları değerlendirilmektedir.

Tablo 16

Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken: Dönüşümcü Liderlik							
LSD							
(I) Toplam çalışma süresi	(J)Toplam çalışma süresi	Ortalama farkı (I-J)	Std. Hata	Anlmlık.	95% Güven aralığı		
					Alt sınır	Üst sınır	
3 yıldan az	6 yıldan az	-,08095	,39915	,840	-,8685	,7066	
	9 yıldan az	,17778	,37989	,640	-,5718	,9273	
	12 yıldan az	,60198	,32679	,067	-,0428	1,2468	
	15 yıldan az	,92798*	,35434	,010	,2288	1,6271	
	15 yıl ve üzeri	,45310	,27792	,105	-,0953	1,0015	
6 yıldan az	3 yıldan az	,08095	,39915	,840	-,7066	,8685	
	9 yıldan az	,25873	,40632	,525	-,5430	1,0604	
	12 yıldan az	,68294	,35718	,057	-,0218	1,3877	
	15 yıldan az	1,00893*	,38254	,009	,2541	1,7637	
	15 yıl ve üzeri	,53405	,31308	,090	-,0837	1,1518	
9 yıldan az	3 yıldan az	-,17778	,37989	,640	-,9273	,5718	
	6 yıldan az	-,25873	,40632	,525	-1,0604	,5430	
	12 yıldan az	,42421	,33551	,208	-,2378	1,0862	
	15 yıldan az	,75020*	,36239	,040	,0352	1,4652	
	15 yıl ve üzeri	,27532	,28812	,341	-,2932	,8438	
12 yıldan az	3 yıldan az	-,60198	,32679	,067	-1,2468	,0428	
	6 yıldan az	-,68294	,35718	,057	-1,3877	,0218	
	9 yıldan az	-,42421	,33551	,208	-1,0862	,2378	
	15 yıldan az	,32599	,30628	,289	-,2783	,9303	
	15 yıl ve üzeri	-,14889	,21329	,486	-,5697	,2719	
15 yıldan az	3 yıldan az	-,92798*	,35434	,010	-1,6271	-,2288	

	6 yıldan az	-1,00893*	,38254	,009	-1,7637	-,2541
	9 yıldan az	-,75020*	,36239	,040	-1,4652	-,0352
	12 yıldan az	-,32599	,30628	,289	-,9303	,2783
	15 yıl ve üzeri	-,47488	,25348	,063	-,9750	,0253
15 yıl ve üzeri	3 yıldan az	-,45310	,27792	,105	-1,0015	,0953
	6 yıldan az	-,53405	,31308	,090	-1,1518	,0837
	9 yıldan az	-,27532	,28812	,341	-,8438	,2932
	12 yıldan az	,14889	,21329	,486	-,2719	,5697
	15 yıldan az	,47488	,25348	,063	-,0253	,9750

*. Ortalama farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

p>0,05

LSD testine göre toplam çalışma süresi 15 yıldan az olanların, toplam çalışma süresi 3 yıldan az, 6 yıldan az ve 9 yıldan az olan gruplara göre daha düşük oranda dönüşümcü lider davranışı sergilediği tespit edilmiştir.

Tablo-16'da analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre algılarında belirgin farklılıklar gözlenmiştir. 15 yıl ve daha fazla deneyime sahip öğretmenlerin, daha az deneyimi olan meslektaşlarına kıyasla, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha yeterli buldukları ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, müdürlerin dönüşümcü liderlik seviyeleri yükseldikçe, okullarındaki bilgi yönetimi süreçlerini daha etkin bir şekilde kullanma eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre 15 yıl ve daha fazla deneyime sahip öğretmenlerin, daha az deneyimi olan meslektaşlarına kıyasla, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha yeterli buldukları değerlendirilmektedir. Bu durum, deneyimli öğretmenlerin liderlik davranışlarını değerlendirme konusunda daha olumlu bir bakış açısına sahip olabileceğini akla getirmektedir.

Araştırma Kapsamında Ortaya Atılan Problemler Kapsamında Bilgi Yönetimine İlişkin Analizler

Bilgi yönetimi süreçlerinin işletilmesi seviyelerini belirlemek maksadıyla ölçekte bulunan faktörleri oluşturan sorulara verilen yanıtların incelemeleri yapılmı, verilen yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Tablo 17

Bilgi Yönetimi Süreçleri Kapsamındaki Soruların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Alt Boyutlar	Maddeler	Ort.	std
Bilginin Elde Edilmesi	Okulumuz sık sık okul dışından yeni bilgi arayışı içerisindedir.	3,53	1,09
	Okulumuzda çalışanlarımız düzenli olarak çeşitli kaynaklardan yeni bilgiler elde etmektedir.	3,60	1,06
	Okulumuz öğrenci/öğretmen ve veli ihtiyaçlarını sistematik olarak analiz etmektedir.	3,55	1,06

Bilginin Kullanılması	Okulumuz düzenli olarak benzer okulların çalışmaları (özel/devlet) hakkında bilgi elde etmektedir.	3,52	1,08
	Okulumuz düzenli olarak ilgili Bakanlıklar, Üniversiteler, İstatistik kurumları vb. araştırma kurumlarından ve eğitim sektöründe bulunan kaynaklardan bilgi elde etmektedir.	3,43	1,07
	Okulumuzda çalışanlarımız prosedür, talimatname ve yönetmeliklerdeki değişiklikler konusunda sistematik olarak bilgilendirilmektedir.	3,85	0,98
	Geleneksel bir yöntem etkinliğini kaybetmişse, okulumuz yeni bir yöntem geliştirir.	3,46	1,09
	Okulumuz yenilikçi bir anlayışla yeni uygulamalar için mevcut bilgi birikiminden (know-how) faydalanmaktadır.	3,60	1,02
	Okulumuz çeşitli iş süreçlerinde çalışanların bilgisini kullanabilme yetisine sahiptir.	3,75	1,01
	Okulumuz öğrenci ve öğretmenlerin değişen eğitim kapsamındaki ihtiyaçlarına karşılık vermektedir.	3,62	1,03
	Okulumuz, dış paydaşlardan edindiği bilginin analizi ve uygulanması ile okul içi iyileştirmeleri sağlamaktadır.	3,60	1,04
	Okulumuzda çeşitli branşlardaki öğretmenler, diğer branşlardaki öğretmenler tarafından paylaşılan bilgileri sıklıkla kullanmaktadır.	3,74	1,01
	Okulumuzda teknolojik araçlar ve uygulamalar etkin ve yaygın olarak kullanılmaktadır.	3,83	0,97
Bilginin Saklanması/ Depolanması	Okulumuzda teknolojik araçların yararlı olarak kullanılmasını destekler, bizzat kullanır ve teşvik ederim.	3,96	0,95
	Okulumuzda daha önce geliştirilen çözümler ve oluşturulmuş dokümanlar kolaylıkla erişilebilir durumdadır.	3,71	1,01
	Okulumuzda toplanan bilginin düzeltilmesi, düzenlenmesi ve depolanması için birçok çalışma gerçekleştirmektedir.	3,56	0,99
	Okulumuzun kullanımındaki bilgi kaynakları, kullanım kılavuzları ve veri tabanları günceldir. (e-okul, eba, öba - öğretmen bilişim ağı vb...)	3,92	0,94
	Okulumuz birçok bilgiyi belgeleyerek, veri tabanları ve sistemlerinde bulundurmaktadır.	3,84	0,95
	Okulumuzda pratikte öğrenilenleri yazarak belgelemeye alışığızdır.	3,70	1,00
	Okulumuzda kazanılan en önemli deneyimlerin belgelendiğinden mutlaka emin oluruz. (Tiyatro gösterisi, ders planlaması, yabancı öğrenci durumları/olayları)	3,75	1,03
	Okulumuzun veri tabanları ve dokümante edilmiş bilgileri çalışanlar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır (dijital platformlar, e-okul, eba...).	3,75	0,98
Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması	Okulumuzda yapılan uygulamalar, düzenlemeler, hizmet ve işler ile ilgili yeni fikirler öne sürülmektedir.	3,65	1,06
	Okulumuzda sık sık çalışma yöntemlerimiz ve iş süreçlerimiz ile ilgili yeni fikirler ileri sürülmektedir.	3,54	1,09
	Okulumuz okul içi ve dışı paydaşlarla ve diğer farklı birimlerle iş birliği halinde yeni fikirler ve yenilikler geliştirmektedir.	3,56	1,04
	Okulumuzda bilgi, çalışanlar ve ilgililer içerisinde aktif bir şekilde paylaşılmaktadır.	3,66	1,09
	Okulumuz aynı kapsamdaki veya benzer okul ve idareciler ile bilgi paylaşmaktadır.	3,59	1,03
	Okulumuzda bazen bilgi gayri resmi yöntemler ile dağıtılır (koridorlar, yemek alanları, dinlenme ve teneffüs araları ve öğretmenler odaları vs.).	3,44	1,17
	Okulumuzun geliştirdiği birçok fikir, uygulamaya dönüştürülmektedir.	3,60	1,03

Tablo 17’de gösterildiği gibi, bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin maddelerin genel ortalaması ($x=3,65$) olarak tespit edilmiştir. Bilgi yönetimi süreçlerinin boyutlarına ilişkin maddelerin genel ortalamaları bilginin elde edilmesi için ($x=3,58$), bilginin kullanımı için ($x=3,70$), paylaşımı ve transfer edilmesi için ($x=3,58$) ve saklanması/depolanması için ($x=3,75$) olarak tespit edilmiştir.

Tüm maddeler arasından “Okulumuz düzenli olarak ilgili Bakanlıklar, Üniversiteler, İstatistik kurumları vb. araştırma kurumlarından ve eğitim sektöründe bulunan kaynaklardan bilgi elde etmektedir.” maddesinin ($x=3,43$) ile en düşük ve “Okulumuzda teknolojik araçların yararlı olarak kullanılmasını destekler, bizzat kullanır ve teşvik ederim.” maddesinin ($x=3,96$) ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 17’deki veriler incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin bilgi yönetim süreçlerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde genel olarak 3.5 ‘dan yüksek 4’e yakın ortalamada yanıtlar alındığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda bilgi yönetimine yöneticilerin önem verdikleri, elde edilen bilgiden, bilginin yordanıp kullanılması ve değerlendirilmesi aşamalarına ve bilginin yayılmasında olumlu bir ortam oluşturdukları belirlenmiştir.

Bilgi yönetim süreçleri açısından yapılan analizler değerlendirildiğinde, bilgiye yönelik verilen yanıtların olumlu olduğu görülmektedir. Yönetim alanında bilgi yönetim sürecinin etkin olarak kullanılmasının faydalı olduğu değerlendirilmektedir. Katılım sağlayan öğretmenlerin yöneticilerinin bilgi yönetimine değer verdikleri; bilginin elde edilmesinden başlayarak işlenmesi, uygulanabilir hale getirilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinde aktif bir rol üstlendikleri söylenebilir.

Ayrıca, bilginin yayılımını destekleyen ve iş birliğini teşvik eden olumlu bir çalışma ortamı oluşturdukları da ifade edilebilir. Bilgi yönetim süreçlerine yönelik yapılan değerlendirmeler, bilgiye verilen yanıtların genellikle olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetim alanında, bilgi yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanmasının kurumsal başarıya önemli ölçüde katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Araştırma Kapsamında Ortaya Atılan Problemler Kapsamında Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Bilgi Yönetimi Süreçleri Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde etkisi ne düzeydedir?

Regresyon analizi uygulanarak yukarıdaki problem sorusunun test edilmesine karar verilmiştir. Bu analizin öncesinde, yöneticilerin algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri ile bilgi yönetimi süreçlerinin uygulama düzeyleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü belirlemek için basit doğrusal korelasyon testi yapılmıştır.

Tablo 18

Doğrusal Korelasyon Testi

		İdealleştirilmiş Etki	İlham Verici Motivasyon	Entelektüel Uyarım + Bireysel Destek/İlgi	Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin Kullanılması	Bilginin Saklanması/De polanması	Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması
İdealleştirilmiş Etki	Pearson Korelasyonu	1						
	Anlmlk. (2-sıralı)							
İlham Verici Motivasyon	Pearson Korelasyonu	,888**	1					
	Anlmlk. (2-sıralı)	0,000						
Entelektüel Uyarım + Bireysel Destek/İlgi	Pearson Korelasyonu	,908**	,877**	1				
	Anlmlk. (2-sıralı)	0,000	0,000					
Bilginin Elde Edilmesi	Pearson Korelasyonu	,725**	,693**	,696**	1			
	Anlmlk. (2-sıralı)	0,000	0,000	0,000				
Bilginin Kullanılması	Pearson Korelasyonu	,692**	,664**	,694**	,832**	1		
	Anlmlk. (2-sıralı)	0,000	0,000	0,000	0,000			
Bilginin Saklanması/D epolanması	Pearson Korelasyonu.	,631**	,622**	,647**	,817**	,901**	1	
	Anlmlk. (2-sıralı)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması	Pearson Korelasyonu	,701**	,716**	,718**	,900**	,866**	,850**	1
	Anlmlk. (2-sıralı)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Korelasyon matrisinde görüldüğü gibi tüm korelasyonların anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutlarının bilgi yönetim süreçleri ile etki halinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo-19'daki analiz çalışmasında verilen korelasyon işlemi yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilme düzeyleri arasında, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik özellikleri ile bilgi yönetim süreçlerine ilişkin yapılan doğrusal korelasyon analizi değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile bilgi yönetim süreçlerinin anlamlı bir etkileşimde olduğu değerlendirilmektedir. Bu bulgu, dönüşümcü liderlerin vizyon oluşturma, ilham verme ve bireyleri geliştirme gibi özelliklerinin, bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve etkin şekilde kullanılmasında kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik, çalışanların bilgiye erişim ve bilgi paylaşımı konusundaki motivasyonlarını artırarak kurumsal öğrenme ve yenilikçilik süreçlerini destekleyebilir. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik yaklaşımının organizasyonlarda bilgi yönetimi stratejilerinin başarısına önemli katkılar sunduğu değerlendirilebilir.

Tablo 19

Korelasyon Testi

		Bilgi Yönetimi	Dönüşümcü Liderlik
Bilgi Yönetimi	Pearson	1	,747**
	Korelasyonu.		
	2-sıralı)		<,001
	N	253	253
Dönüşümcü Liderlik	Pearson	,747**	1
	Korelasyonu.		
	2-sıralı)	<,001	
	N	253	253

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-sıralı).

Korelasyon testi sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik özelliği ile bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanma düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, dönüşümcü liderlik özelliği ile en yüksek ilişki düzeyine sahip bilgi yönetimi sürecinin, "Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması" olduğu belirlenmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin bilgi yönetim süreçlerini olumlu olarak yönetim alanında kullandıkları değerlendirilmektedir.

Tablo 20

Pearson Testi Tablosu

		Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin Kullanılması	Bilginin Sak. /Depo.	Bilginin Tra. Edilmesi ve Paylaşılması
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Korelasyonu	,731**	,710**	,658**	,739**
	Anlmlk (2-sıralı)	<,001	<,001	<,001	<,001
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-sıralı).					

Öğretmen görüşlerine göre dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin bilgi yönetim süreçlerinin alt boyularını yönetim alanında kullanarak daha etkin bir yönetim ortamı oluşturdıkları değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü Liderliğin Bilgi Yönetimi Üzerindeki Etkisi

“Öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetim süreçlerine etkisi nedir?” problem sorusu için analiz yapılmıştır. Bu kapsamda Dönüşümcü Liderlik özelliği ile Bilgi Yönetimi süreçleri arasındaki etki derecelerini belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 21 Özet Model Tablosu

Model	R	R ²	Doğrulanmış R ²	Değişen İstatistikler					Durbin-Wat.
				R ²	F	df1	df2	Anlmlk. F	
1	,747	,558	,556	,558	234,7	1	186	<,001	1,978
a. Tahmin edici: (Sabit değişken) Dönüşümcü Liderlik									
b. Bağımlı Değişken: Bilgi Yönetimi									

Öğretmen görüşlerine göre dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin bilgi yönetim süreçlerini anlamlı olarak kullandıkları değerlendirilmektedir. Bilgi yönetim sürecinin yönetim alanında katkı sağladığı görülmektedir.

Tablo 22
Katsayılar Tablosu

Model		Standart olmayan Katsayılar		Standard Katsayılar	t	Anlamlılık.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,186	,169		7,001	<,001
	Dönüşümcü Liderlik	,651	,042	,747	15,320	<,001
a. Bağımlı Değişken: Bilgi Yönetimi						

Tablo 21 ve Tablo 22'deki regresyon analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik özelliğinin bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanma düzeyini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir ($R=0,747$; $R^2=0,558$). Bu sonuçlar, dönüşümcü liderlik özelliğinin bilgi yönetimi süreçlerinin %56'sını açıkladığını göstermektedir ($p=0$, $F=234,715$). Yordayıcı değişkenin katsayısının ($B=0,651$) anlamlılık testi, dönüşümcü liderlik tarzının anlamlı bir yordayıcı olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen formül şu şekildedir: "Bilgi Yönetimi = ($0,651 \times$ Dönüşümcü Liderlik) + 1,186". Bu doğrultuda "Dönüşümcü liderlik özellikleri, bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesini" olumlu yönde etkide bulunduğu belirlenmiştir.

Bu kapsamda, dönüşümcü liderlik özelliğinin bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanma düzeyini olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir.

Araştırma Kapsamında Ortaya Atılan Alt Problemlere Yönelik Analizler

1. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile bilgiye ulaşma, bilginin edinimi süreçleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Dönüşümcü liderlik özelliğinin bilginin edinimi sürecine olan etkisini incelemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, dönüşümcü liderliğin dört temel boyutunun (idealleştirilmiş etki, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım) bilginin edinimi sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Bu bulgu, liderliğin farklı yönlerinin bilginin edinimi sürecini destekleyici rol oynadığını göstermektedir ve liderlerin bu boyutları etkin şekilde uyguladıklarında bilgi edinimi sürecinin daha verimli hale geleceğini işaret etmektedir.

Tablo 23
Özet Model Tablosu

Model	R	R^2	Doğrulanmış R^2	Değişken İstatistikler					Dur-Wat
				R^2	F	df1	df2	Sig. F	
1	,735	,54	,532	,54	71,90	3	184	<,001	1,85

Hair ve arkadaşlarına (2010) göre VIF (Variance Inflation Factor) değeri 10'dan küçük olduğu için çoklu bağlantı probleminin olmadığı diğer bir deyişle kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Durbin-Watson istatistiği de 1,846 olarak hesaplanmıştır, $d \approx 2$: hata terimleri arasında da otokorelasyon yoktur veya kabul edilebilir düzeydedir.

Yapılan analiz sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının dört boyutu (idealleştirilmiş etki, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım) bir araya geldiğinde, bilginin edinimi sürecini %53 oranında açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık değerlerine bakıldığında, özellikle idealleştirilmiş etki boyutunun ($p=0,001$) bilgi edinimi süreci üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu, idealleştirilmiş etkinin bilginin edinimi sürecinde en belirgin ve güçlü etken olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda okulların bilginin elde edildiği yerler olmasına katkı sağlanması gerektiği konusu üzerinde durulmalıdır.

Değişen ve gelişen şartlar, okullardan ve öğretmenlerden beklenenleri de yeniden şekillendirmektedir. Bu noktada, okulları yalnızca bilgi aktarılan yerler olmaktan çıkarıp aynı zamanda bilginin üretildiği alanlar haline getirme gerekliliği öne çıkmaktadır (Hargreaves, 1999). Bu durumda okul müdürlerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Yalnızca öğretmenlere destek olup yol göstermekle kalmamalı, aynı zamanda kendisi de aktif olarak çalışmalı, güncel gelişmeleri takip ederek bilgi üretmeli ve çalışanlarına örnek teşkil etmelidir.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutları bilginin edinimi sürecinde olumlu katkılar sağladığı ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, okul yönetiminde bilgi yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde kullanılmasına zemin hazırlamakta ve yöneticilerin bu süreçten önemli ölçüde fayda sağlamalarına olanak tanımaktadır. Bilgi yönetimine önem veren eğitsel liderler daha çok bilginin elde edilmesi ve etkin olarak kullanılarak, anlamlı olarak yorumlanmasına gayret ve destek vermektedirler. Bu sayede oluşturulan ortamın daha başarılı bir yönetim ortamı haline geldiği görülmektedir.

Bilginin elde edilmesi ve yayılmasında dönüşümcü liderlerin vizyoner ve motive edici yaklaşımlarının, yeniliklere ulaşma ve sürekli kendini güncelleme süreçlerinde de olumlu etkiler oluşturduğu değerlendirilmektedir.

Bu durum, dönüşümcü liderlerin sadece bilgi yönetimi değil, aynı zamanda kurumsal gelişim ve sürdürülebilirlik açısından da kritik bir role sahip olduklarını göstermektedir. Okul yönetiminde etkin bir bilgi yönetim süreci veya döngüsünü kullandıkları ve bundan fayda sağladıkları, yeniliklere ulaşmada ve kendilerini güncellemede olumlu katkılarının olduğu değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi edinme sürecine katkısı açık olmakla birlikte, liderlerin bu süreci daha etkili hale getirmek için bilgiye ulaşmada ve yenilikçi düşünceler geliştirmede daha fazla çaba harcamaları gerektiği görülmektedir. Bu da, daha güçlü bir bilgi yönetimi süreci ve daha yenilikçi bir okul yönetimi anlayışının temellerini atabilir.

Tablo 24
Katsayılar Tablosu

Model	Std. olmayan Katsayılar		Standard Katsayılar	t	Anlamlılık	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Hata				To.	VIF
1 (Sabit)	,940	,190		4,939	<,001		
İdealleştirilmiş Etki	,403	,124	,436	3,245	,001	,139	7,204
İlham Verici Motivasyon	,171	,108	,185	1,583	,115	,183	5,461
Entelektüel Uyarım + Bireysel Destek/İlgi	,121	,113	,138	1,072	,285	,152	6,591
a. Bağımlı Değişken: Bilginin Elde Edilmesi							

2. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, bilginin kullanımı sürecinin gerçekleştirilmesini nasıl etkiler?

Dönüşümcü liderlik özellikleri bilginin kullanımı sürecinin uygulanmasına olan etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, idealleştirilmiş etki, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarının birlikte bilginin kullanımı sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutlarından bilginin kullanım sürecinde, liderlik özellikleri ile bilgi yönetim süreci olumlu katkılar sağladığı değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların daha yenilikçi ve işbirliğine dayalı bir şekilde bilgi alışverişi yapmalarını sağlayarak, organizasyonun genel başarısına katkı sunmaktadır.

Tablo 25 Özet Model Tablosu

Model	R	R ²	Dogr. R ²	Değişen İstatistikler					Dur. - Wat.
				R ²	F	df1	df2	Anlmlk.	
1	,711	,506	,498	,506	62,82	3	184	<,001	2,039

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutları açısına bakıldığında, bilginin elde edilmesinden sonra kullanılması sürecinde, ortaya konan liderlik özelliklerinin olumlu katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Liderlik özellikleri ile bilgi yönetim süreçleri arasındaki bu etkileşim, bilginin yalnızca edinilmesini değil, aynı zamanda stratejik bir şekilde kullanılmasını da desteklemektedir. Özellikle dönüşümcü liderlerin vizyoner ve motive edici yaklaşımları, çalışanların bilgiyi uygulama ve paylaşma konusundaki motivasyonlarını artırarak organizasyonel performansa ve yenilikçiliğe katkı sağlamaktadır. Bu durum, dönüşümcü liderliğin bilgi yönetimi sürecindeki rolünün stratejik öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 26

Katsayılar Tablosu

Model		Std Olmyan Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Anlmlk.	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta			Tol.	VIF
1	(Sabit)	1,270	,191		6,647	<,001		
	İdealleştirilmiş Etki	,254	,125	,284	2,041	,043	,139	7,204
	İlham Verici Motivasyon	,117	,109	,130	1,077	,283	,183	5,461
	Entelektüel Uyarım + Bireysel Destek/İlgi	,274	,113	,322	2,418	,017	,152	6,591

a. Bağımlı Değişken: Bilginin Kullanılması

Tablo 26 incelendiğinde VIF (Variance Inflation Factor) değeri 10'dan küçük olduğu için çoklu bağlantı probleminin olmadığı, diğer bir deyişle kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Durbin-Watson istatistiği de 2,039 olarak hesaplanmıştır. $d \approx 2$: Hata terimleri arasında otokorelasyon yoktur veya kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 25 ve Tablo 26 kapsamındaki analizler sonucunda bahse konu dört boyut ile birlikte, bilginin kullanımı sürecini %50 oranında açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık değerleri incelendiğinde, İlham Verici Motivasyon ($p=0,283$) boyutunun bilgi kullanım süreci üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır.

3. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, bilginin saklanması/depolanması sürecinin gerçekleştirilmesini nasıl etkiler?

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilginin saklanması ve depolanması sürecine olan etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, idealleştirilmiş etki, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarının birlikte bilginin saklanması/depolanması sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 27

Özet Model Tablosu

Model	R	R ²	Doğr. R ²	Değişen İstatistikler				Durbin- Watson
				R ²	F	df1	df2	Anımlık
1	,659	,435	,426	,435	47,201	3	184	<,001
								1,855

VIF değeri 10'dan küçük olduğu için çoklu bağlantı probleminin olmadığı diğer bir deyişle kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Durbin-Watson istatistiği de 1,855 olarak hesaplanmıştır. $d \approx 2$: Hata terimleri arasında otokorelasyon yoktur veya kabul edilebilir düzeydedir. Tablo 27 kapsamında elde edilen bilgiler doğrultusunda, bu dört boyut, birlikte bilginin saklanması ve depolanması sürecini %43 oranında açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılık değerleri incelendiğinde, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek/İlgi ($p=0,015$) boyutunun bilgi saklama ve depolama süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutlarının bilginin saklanması ve depolanması sürecini sürecinde çok fazla bir katkı sağlamadığı değerlendirilmektedir. Bu süreç, genellikle daha çok sistematik ve teknik bir yaklaşım gerektirirken, dönüşümcü liderliğin motivasyonel ve vizyoner yönleri, daha çok bilginin edinilmesi, paylaşılması ve kullanılmasına odaklanmaktadır. Bilginin saklanması ve depolanması, genellikle organizasyonel yapılar ve bilgi teknolojileriyle ilgili süreçlerle bağlantılıdır; dolayısıyla dönüşümcü liderlik bu aşamada daha az etki gösteriyor olabilir. Ancak, liderlerin sağladığı genel motivasyon ve yönlendirme, diğer bilgi yönetimi süreçlerinde olduğu gibi yine dolaylı olarak katkı sağlamaktadır.

Tablo 28 Katsayılar Tablosu

Model	Std Olmyan Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Anlmlılık	Eşdoğrusallık İstatistikler	
	B	Std. Hata	Beta			Tole.	VIF
1 (Sabit)	1,600	,196		8,173	<,001		
İdealleştirilmiş Et	,133	,128	,155	1,044	,298	,139	7,204
İlham Verici Motivasyon	,152	,111	,176	1,363	,175	,183	5,461
Entelektüel Uyarım + Bireysel Destek/İlgi	,287	,116	,351	2,467	,015	,152	6,591
a. Bağımlı değişken: Bilginin Saklanması/Depolanması							

4. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması sürecinin gerçekleştirilmesini nasıl etkiler?

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilginin transferi ve paylaşım sürecini nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, idealleştirilmiş etki, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarının birlikte bilginin transferi ve paylaşım sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı bir biçimde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 29*Özet Model Tablosu*

Model	R	R ²	Doğr. R ²	Değişen İstatistikler					Durbin-Watson
				R ²	F	df1	df2	Anlmlık.	
1	,741	,550	,542	,550	74,852	3	184	<,001	2,037

VIF değeri 10'dan küçük olduğu için çoklu bağlantı probleminin olmadığı diğer bir deyişle kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Durbin-Watson istatistiği de 2,037 olarak hesaplanmıştır. $d \approx 2$: Hata terimleri arasında otokorelasyon yoktur veya kabul edilebilir düzeydedir. Söz konusu dört boyut birlikte bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması sürecini %54 oranında açıkladığı görülmektedir. Elde edilen Regresyon katsayılarının anlamlılık değeri dikkate alındığında İdealleştirilmiş Etki ($p=0,43$) boyutunun bilgi transfer edilmesi ve paylaşılması süreci üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir.

Tablo 29 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerinin bilgi yönetim süreçlerine ilişkin yanıtlarından dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olarak yorumlanabileceği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik özellikleri bilginin elde edilmesi, kullanılması ve yayılması ve dağılımı konusunda yöneticilerin olumlu yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutlarının bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması sürecinde olumlu katkılar sağladığı değerlendirilmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanlar arasında açık iletişimi teşvik ederek, bilginin etkin bir şekilde paylaşılmasını sağlar. Dönüşümcü liderler, vizyoner bakış açıları ve ilham verici yaklaşımlarıyla, bireyleri ve grupları bilginin paylaşılması konusunda motive ederler.

Ayrıca, güven oluşturma ve iş birliği kültürünü geliştirme yetenekleri, bilginin daha hızlı ve verimli bir şekilde aktarılmasına yardımcı olur. Bu nedenle, dönüşümcü liderliğin, eğitim kurumlarında ve organizasyonlarda bilgi paylaşımının artırılmasında ve yenilikçi çözümler geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığı değerlendirilmektedir.

Tablo 30 Katsayılar Tablosu

Model	Std Olmyan Katsayılar		Std Katsayılar	t	Anımlık.	Eşdoğrusal İstatistikler	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit)	,966	,185		5,214	<,001		
İdealleştirilmiş Etki	,096	,121	,105	,791	,430	,139	7,204
İlham Verici Motivasyon	,304	,105	,333	2,880	,004	,183	5,461
Entelektüel Uyarım + Bireysel Destek/İlgi	,286	,110	,331	2,604	,010	,152	6,591

a. Bağımlı değişken: Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması

Tablo 30 kapsamında yapılan incelemede bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması sürecinin regreyyon anlamlılık değerinin idealleştirilmiş etki boyutu dışında anlamlı sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir. Bu kapsamdaki sonuçlar, dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi süreçlerinin her aşamasında olumlu ve faydalı katkılar oluşturabileceğini ve bu sürecin etkili olarak kullanılmasının yönetime katkı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderlik özellikleri, sadece bilginin paylaşılmasını değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve bağlılıklarını artırarak, kurumların verimliliğini ve yenilenmesini desteklemektedir.

Dönüşümcü liderliğin bilgi yönetimi süreçlerine yaptığı katkılarının, sadece bilginin edinilmesi ve paylaşılması ile sınırlı kalmayıp, organizasyonun genel yönetim süreçlerine de olumlu etkiler sağladığı anlaşılmaktadır. Bu süreçlerin etkin bir şekilde kullanılması, yönetimin daha stratejik kararlar almasını ve yönetimin hedeflere ulaşmasını kolaylaştırabilir.

Öğretmen görüşlerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutları olan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi ile tarif ettiğimiz, liderin çalışanlarına/izleyenlerine destek olması, önem vermesi, ilgi uyandırması ve yönlendirmesi konularında, bilgi yönetim süreçlerini işleterek, yönetime katkıda bulunduğu değerlendirilmektedir. Yöneticilerinin bilgi sarmalını kullanması ile karar alma durumlarında daha etkili oldukları, yenilikçi bir ortam oluşmak için gayret ettiklerini fikirlerini iletmektedirler.

Bilgi yönetim süreci ile dönüşümcü liderliğin etkin olarak kullanılmasının yönetim alanında fayda sağlayacağı görülmektedir. Aynı zamanda etkin bir bilgi sürecinin işletilmesi ile sadece bilginin elde edilmesi sağlanmış olmamakta, kurumsal olarak bir hafıza oluşturulmakta, kurumların gelişim ve değişim süreçlerinde önemli rol oynayabilmektedir. Dönüşümcü lider özelliklerinin bilgi sarmalının oluşmasında kolaylık ve teşvik sağladığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum kurumları yenilenmeye ve daha da etkin karar alma süreçlerine yönlendirmektedir.

Bölüm 5

Tartışma / Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın bu bölümü, çalışmanın sonuçlarından elde edilen veriler doğrultusunda elde edilen bulgular ve tartışmalarla birlikte, araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerileri içermektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın amacı, eğitim alanında görevli kişilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin eğitim kurumlarındaki bilgi yönetim süreçlerine etkisini belirlemektir. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları incelenmiş ve öğretmenlerin oluşturduğu örneklem üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin tespiti ve bu özelliklerin bilgi yönetim süreçlerinin uygulanma düzeyleri üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Yapılan analizler, dönüşümcü liderlik yaklaşımları veya özellikleri ile bilgi yönetim aşamalarının uygulamaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda, "Dönüşümcü liderlik tarzı, bilgi yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmesini olumlu etkide" olduğu ortaya çıkmaktadır. Çoklu doğrusal regresyon analizinin bulguları, dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilginin edinimi sürecinde önemli bir rol oynadığını ve bu süreçte liderlerin idealleştirilmiş etki, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım gibi alt boyutlarının anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu durum, dönüşümcü liderlerin sadece kurumsal hedefleri belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanlarının bilgi edinme süreçlerini yönlendirme ve destekleme konusunda da etkin olduklarını göstermektedir. İdealleştirilmiş etki, liderlerin güven kazanmalarını ve çalışanlarını vizyonlarına inandırmalarını sağlar; bu da bilginin edinilmesine dair daha güçlü bir motivasyon oluşturur. İlham verici motivasyon, çalışanları daha yenilikçi düşünmeye teşvik eder, bu da bilgi edinme süreçlerini hızlandırır. Bireysel ilgi, liderlerin çalışanların ihtiyaçlarını anlaması ve onlara uygun destek sunması, bilgi edinme sürecine daha fazla katılımı teşvik etmektedir.

Entelektüel uyarım ise, liderin yenilikçi düşünceyi ve eleştirel bakış açılarını desteklemesi, çalışanların daha geniş bir perspektifle bilgi edinmelerini sağlar.

Bu değerlendirmeler, dönüşümcü liderliğin sadece bilginin elde edilmesinde değil, aynı zamanda kurumsal gelişim ve yenilikçi düşünce süreçlerinde de kritik bir etken olduğunu göstermektedir. Bilginin edinilmesi sürecinde dönüşümcü liderlerin etkin bir şekilde rol alması, kurumların daha verimli ve yenilikçi hale gelmesine yardımcı olabilir. Ancak, bu tür liderlik özelliklerinin etkinliği, liderlerin her dört boyutta da dengeyi sağlamasına ve çalışanlarına yönelik stratejik destek sunmasına bağlıdır.

Benzer şekilde yapılmış çalışmalardan Batır (2022) incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından en yüksek puanın "bireysel ilgi" boyutunda, en düşük puanın ise "entelektüel uyarım" yani yenilikçi bir ortam oluşturma boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini büyük ölçüde sergilediklerini, ancak özellikle yenilikçi bir ortam oluşturma konusunda daha fazla gelişim alanı olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, öğretmenler okulların vizyonunu belirleme, bireysel motivasyon sağlama, entelektüel gelişimi teşvik etme ve yenilikçi bir okul ortamı oluşturma gibi liderlik alanlarında yöneticilerini genellikle yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, dönüşümcü liderliğin özellikle öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarına ve gelişimine odaklanmasının daha güçlü bir şekilde algılandığını, ancak yenilikçi düşünceyi teşvik etme ve uygulama konusunda bazı eksikliklerin olabileceğini göstermektedir.

Benzer başka bir çalışmada da Kheirandish (2014), dönüşümcü liderlik boyutlarından en yüksek ortalamanın "bireysel destek sağlama" boyutunda, en düşük ortalamanın ise "entelektüel uyarım" boyutunda olduğunu belirtmiştir.

Bu çıkarımlar, dönüşümcü liderliğin öğretmenler ve çalışanlar üzerindeki etkisinin, onları kişisel olarak destekleme ve gelişimlerini teşvik etme noktasında daha fazla hissedildiğini, ancak yenilikçi ve entelektüel açıdan uyarıcı bir ortam oluşturma noktasında daha fazla çaba gösterilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu tür çalışmalar, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının geliştirilmesi için önemli bir temel sunmaktadır. Özellikle yenilikçi bir okul ortamı oluşturulması gerektiği sonucuna varılabilir ve bu da okul yöneticilerinin gelecekteki gelişimlerine yönelik bir rehber olabilecektir.

Ayrıca, dönüşümcü liderlik özelliğinin bilginin kullanımı, saklanması/depolanması ve paylaşılması süreçlerini de anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler, dönüşümcü liderliğin bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisini oldukça net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü liderler, vizyoner bir yaklaşım ve güçlü bir iletişimle, kurumsal üyeleri bilgi paylaşımına, bilgiyi etkili bir şekilde kullanmaya ve depolamaya teşvik ederler. Bu liderlik özellikleri, çalışanların yalnızca bireysel becerilerini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda ortak bilgi havuzlarına katkı sağlamalarını ve bu bilgilerin kurumlarının genelinde etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar.

Bilginin kullanımı, saklanması ve paylaşılması süreçleri, özellikle bilgiye dayalı karar alma ve yenilikçilik açısından kritik öneme sahiptir. Dönüşümcü liderler, çalışanların bu süreçlerde aktif rol almalarını sağlayarak, organizasyonun genel verimliliğini artırmakta ve bilgi yönetimi konusunda güçlü bir altyapı oluşturmaktadır. Bu etki, liderin sunduğu ilham verme, destekleyici ortam ve bireysel gelişimi teşvik etme yeteneğiyle doğrudan ilişkilidir.

Özellikle bilgi paylaşımı, kurumsal olarak birçok zorlukla karşılaşılan bir alan olmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik, işbirliği ve açık iletişimi teşvik ederek, bu zorlukları aşma kapasitesini artırabilmektedir. Bu da kurumların öğrenme ve sürekli iyileştirme süreçlerini pekiştirmektedir.

Bu konuda yapılan benzer çalışmalara bakıldığında, Balkar (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, ortaöğretimde görev yapan müdürlerin liderlik becerileri ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin orta düzeyde anlamlı ve olumlu olduğu bulunmuştur. Çalışmada, yöneticilerin gerekli liderlik becerilerini çoğunlukla sergiledikleri belirtilmiş ve bu becerilerin, özellikle bilgi yönetimi süreçlerine katkı sağladığı vurgulanmıştır.

Ayrıca, müdürlerin ortak vizyon oluşturma ve personel gelişimi konularında cesaretlendirme gibi liderlik becerilerinin bilgi yönetimi süreçlerinin etkinliğini artırmada önemli olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışma dönüşümcü liderlik özelliklerinin, kurumların bilgi yönetimi süreçlerinde nasıl etkili bir rol oynayabileceğini ve yöneticilerin bu becerileri nasıl kullanabileceğini anlamamıza destek olmaktadır.

Karakoç (2010) tarafından yapılan araştırma da benzer şekilde, ortaöğretim kurumlarındaki müdürlerin dönüşümcü liderlik tarzlarını daha fazla sergilediklerini ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisinin, etkileşimci liderlik özelliklerinden daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, dönüşümcü liderliğin, bilgi yönetimi süreçlerini yönlendirme ve etkinleştirme açısından daha yüksek bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlerin vizyon oluşturma, ilham verme ve çalışanlarını gelişim süreçlerinde destekleme gibi özelliklerinin, bilgi paylaşımı ve yönetiminde önemli rol oynadığı görülmektedir.

Her iki çalışmanın ortak noktası, liderlik becerilerinin ve özellikle dönüşümcü liderlik özelliklerinin, bilgi yönetimi süreçlerinin başarısında belirleyici bir etken olduğu yönündedir. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının, bilgi yönetimi süreçlerinin etkinliği üzerinde önemli katkıya sahip olduğunu ve dönüşümcü liderliğin, bu süreçlerin daha verimli hale gelmesini sağladığını göstermektedir.

Yapılan çalışmada katılımcıların dönüşümcü liderlik özelliklerinin, görev yaptıkları bölüme göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Gruplar arası örneklem büyüklüklerinin farklılığına rağmen, yapılan Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda varyansın homojen olduğu belirlenmiştir. Ancak, yöneticilerin görev yaptıkları bölümlere göre bahse konu liderlik özellikleri arasında anlamlı bir değişiklik bulunamamıştır.

Benzer şekilde, Küçük (2022) tarafından Aydın ili Efeler ilçesindeki okullarda görev yapan 294 öğretmenin, müdürlerinin bilgi yönetim süreç yeterliklerini değerlendirmeleri kapsamında yapılan araştırma verilerine göre, öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bu durum, birçok araştırmada, branş ve bilgi yönetimi alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucunu pekiştirmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin branşlarına bağlı olarak bilgi yönetim süreçlerinin algılanmasında önemli bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Bununla birlikte, Fidan (2007) ve Livanyalı (2006) tarafından yapılan çalışmalarda durumun değişmediği belirtilmektedir. Bu iki çalışmada, branşlar arasındaki farkların, bilgi yönetimi süreçlerinin algılanmasını etkileyebileceği yönünde bulgulara rastlanmamıştır. Ancak, bu araştırmalarda elde edilen sonuçlar, branşların öğretmenlerin bilgi yönetimi süreçlerine yönelik algılarını doğrudan etkilemediğini gösterirken, genel olarak bilgi yönetimi süreçlerinin daha çok liderlik özellikleri ve kurumsal faktörlerle şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlar, branşların bilgi yönetimi süreçlerindeki rolünü ve etkisini daha derinlemesine incelemenin önemini ortaya koymaktadır. Eğitimde bilgi yönetimi, liderlik becerileri ve kurumsal süreçlerle doğrudan ilişkilidir ve branşların bu süreçler üzerindeki etkisi sınırlı olabilmektedir.

Yöneticilerin yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin nasıl şekillendiğini veya bir fark oluşturup oluşturmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testinde, elde edilen 0,571'lik p-değeri, gruplar arasındaki ortalamaların anlamlı bir fark göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, yöneticilerin yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin şekillenmesinde belirgin bir fark olmadığını gösterir. Yani, yöneticilerin yaşları, dönüşümcü liderlik becerilerinin algılanmasında önemli bir etkiye sahip değildir.

Benzer konularda yapılmış araştırmalar da bu durumu destekler niteliktedir. Eryılmaz (2006) ve Uzer (2010) tarafından yapılan çalışmalarda, yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, yaş ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiye dair bazı çıkarımlar yapılabilir. Yıldız (2019), yaş ilerledikçe öğretmenlerin okul yöneticilerini daha derinlemesine değerlendirebildiğini ve daha isabetli analizler yapabildiklerini belirtmektedir.

Özetle, deneyimin ve yaşı öğretmenlerin yöneticilerini değerlendirme biçimlerini değiştirebileceğini ortaya koymaktadır. Genç öğretmenlerin ise yöneticilere yönelik beklentilerinin daha yüksek olabileceği değerlendirilebilir.

Ancak Çetin'in (2018) araştırmasında, 34 yaş ve üzeri öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının, daha genç meslektaşlarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde, Gün'ün (2020) çalışmasında da 41 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin, 30-41 yaş grubundakilere kıyasla daha yüksek dönüşümcü liderlik algısına sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuçlar, daha genç ve orta yaş grubundaki öğretmenlerin yöneticilerden daha yüksek beklentilere sahip olduklarını, daha ileri yaşlardaki öğretmenlerin ise daha deneyimli ve genellikle daha hoşgörülü bir yaklaşım sergileyebileceğini göstermektedir.

Yaş faktörünün dönüşümcü liderlik algısını doğrudan etkilemediği, ancak bu algının öğretmenlerin yaşlarına ve deneyimlerine göre yöneticilerine yönelik beklentilerinin farklılık gösterebileceği şeklinde açıklanabilmektedir. Bu durum, genç öğretmenlerin daha fazla yenilik ve yöneticilerinden daha fazla destek beklmeleriyle açıklanabilir.

Bu çalışmada toplam çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Elde edilen ($\text{sig } 0,044$) değeri, grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. LSD testi, toplam çalışma süresi 15 yıldan az olan yöneticilerin, daha kısa süreli çalışma süresine sahip gruplardan daha düşük dönüşümcü liderlik davranışları sergilediğini tespit etmiştir.

Başka bir ifade ile 15 yıl ve daha fazla deneyime sahip öğretmenlerin, daha az deneyimi olan meslektaşlarına kıyasla müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha yeterli buldukları belirlenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmektedir.

Bu bağlamda dönüşümcü liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarında mesleki kıdemi 16-20 yıl ve 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi 16 yıldan az olan öğretmenlerden daha yüksek algıya sahip oldukları fark edilmiştir. Bu konunun genç yaştaki öğretmenlerin bekledikleri ortamın farklı olmasından dolayı olduğu yorumlanabilmektedir.

Mesleki kıdemin artmasıyla birlikte öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili algılarının da genellikle arttığı gözlemlenmektedir. Bunun nedeni, öğretmenlik mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanmaları olarak belirtilmektedir. Mesleğinin ilk yıllarındaki öğretmenler, okul yönetiminden daha fazla rehberlik, destek ve motivasyon beklerken, bu beklentiler her zaman karşılanamayabiliyor. Bu durum, kıdemi daha az olan öğretmenlerin, okul yöneticilerini, alışılmış düşünce kalıplarının dışına çıkararak, istenen ölçüde yeterli bulmadıklarını göstermektedir.

Bu çıkarımlar, Tandoğan (2002), Eraslan (2003) ve Cömert (2005) gibi önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmalarda, öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin arttıkça dönüşümcü liderlik algılarının da yükseldiği vurgulanmıştır. Deneyimli öğretmenler, zaman içinde okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini daha iyi değerlendirebilir ve bu yöneticilerin gelişimlerine dair daha derinlemesine bir anlayış geliştirebilirler. Bu nedenle, kıdemli öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha yüksek bir düzeyde değerlendirmeleri olasıdır.

Ancak, Eryılmaz (2006), Çetiner (2008), Çelik (2013) ve Avcı (2015) gibi çalışmalarda, kıdemi daha az olan öğretmenlerin okul yöneticilerini, kıdemli meslektaşlarına kıyasla daha dönüşümcü liderler olarak değerlendirdikleri belirtilmiştir. Bu bulgular, kıdemi az olan öğretmenlerin genellikle okul yönetiminden daha yenilikçi ve cesur yaklaşım beklediklerini gösterebilir. Genç öğretmenler, genellikle daha fazla yenilik, ilham verici motivasyon ve bireysel destek arayışında olabilirler, bu da onları yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine konusunda daha duyarlı hale getirebilir. Mesleki deneyim ve kıdemin, öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili algılarında farklılık olduğu, daha fazla tecrübe sahibi olanların değişime daha yatkın oldukları belirtilmiştir.

Aksel (2016) ve Göksal (2018) ise mesleki kıdeme dayalı herhangi bir fark tespit etmemiştir. Bu, kıdemin öğretmenlerin liderlik algılarını belirlemede önemli bir etken olmadığı ve öğretmenlerin genel olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine dair benzer algılara sahip olduklarını gösterebilir.

Bununla birlikte, farklı araştırmaların bulguları, kıdemın dönüşümcü liderlik algısını her zaman belirlemediğini ve genç öğretmenlerin, deneyim kazandıkça daha farklı liderlik özelliklerini takdir etmeye başlayabileceğini göstermektedir. Bu durum, liderlik algılarının bireysel ve mesleki gelişimle birlikte dönüşüm sağladığı ve her öğretmenin liderlik tarzlarına dair farklı beklentiler geliştirebileceğini ortaya çıkarmaktadır.

Bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin 28 maddenin genel ortalaması ($x=3,65$) olarak belirlenmiştir. Bilginin elde edilmesi ($x=3,58$), kullanımı ($x=3,70$), paylaşımı ($x=3,58$) ve saklanması/depolanması ($x=3,75$) boyutlarına ait maddelerin genel ortalamaları hesaplanmıştır. "Okulumuz düzenli olarak ilgili Bakanlıklar, Üniversiteler, İstatistik kurumları vb. araştırma kurumlarından bilgi elde etmektedir" maddesi ($x=3,43$) en düşük, "Okulumuzda teknolojik araçların yararlı olarak kullanılmasını destekler, bizzat kullanır ve teşvik ederim" maddesi ise ($x=3,96$) en yüksek ortalamaya sahip olarak tespit edilmiştir. Balkar (2009) tarafından yapılan çalışmada ortaöğretim öğretmenleri, okul müdürlerinin bilgi üretme, edinme, depolama, koruma, paylaşma ve değerlendirme gibi bilgi yönetimi süreçlerinde yeterliklerini genellikle "çoğu zaman" gösterdiklerini düşünmektedir.

Genel olarak, bilgi yönetimi yeterliklerinde okul müdürlerinin olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Ancak, bilgi paylaşımı konusunda diğer alanlara göre daha düşük bir yeterlilik sergiledikleri belirtilmiştir. Bu durum, müdürlerin bilgi üretimi, edinimi ve depolanması gibi bilgi yönetim süreçlerinde genellikle yeterli olduklarını, ancak bilgi paylaşımı söz konusu olduğunda daha fazla gelişime ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

Küçük'ün (2022) çalışmasında, bilginin oluşturulması yeterliliği ortalamasının 3,52 olarak tespit edilmesi, müdürlerin yenilikçi fikirleri "çoğu zaman" desteklediklerini ancak bireysel olarak yenilikçi fikirler geliştirmekte daha düşük bir performans sergilediklerini göstermektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin yenilikçi ortamlar oluşturmada başarılı olduklarını, fakat bireysel yenilikçilik konusunda zorluk yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Her öğretmenin aynı beklenti içinde olmaması ve daha farklı olması, okul yöneticilerinin yenilikçi olup olmadıklarında konusunda farklılaştıklarını belirtmektedir.

Bilgi edinme yeterliği ortalamasının 3,57 olması, müdürlerin bilgi edinme süreçlerinde de “çoğu zaman” yeterli olduklarını belirtmektedir. Bu, müdürlerin okulda gelişen durumlardan haberdar olma ve gerekli bilgileri edinme konusunda genellikle etkin olduklarını gösterir.

Bilgi depolama ve koruma konusunda ise 3,72 puanla müdürlerin bu yetkinliği de yüksek seviyede sergiledikleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin, okulun bilgi kaynaklarını düzenli bir şekilde depolama ve koruma konusunda iyi bir performans sergilemeleri, uzun vadeli bilgi yönetimi süreçlerinin etkinliği açısından önemli bir faktördür.

Ancak, bilgi paylaşımı konusunda daha düşük bir yeterlilik (3,41) gözlemlenmiştir. Bu, okul müdürlerinin bilginin paylaşılmasını sağlamakta daha fazla güçlük yaşadıklarını veya bilgi paylaşımını daha az önceliklendirdiklerini gösterebilir. Bilgi paylaşımı, okul yönetiminde önemli bir yer tutsa da, müdürlerin bu alanda daha fazla gelişime ve stratejilere ihtiyaç duyabileceği söylenebilir.

Ayrıca bilgi kullanımı ve değerlendirilmesi yeterliklerinin ortalamasının 3,60 olması, müdürlerin bu davranışları da genellikle “çoğu zaman” gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Müdürler, elde ettikleri bilgiyi kullanma ve değerlendirme konusunda genellikle yeterli performans sergileseler de, bu alanda daha sistematik yaklaşımlara ihtiyaç duyulabileceği düşünülebilir.

Bu çıkarımlar, okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreçlerinde genel olarak olumlu bir yeterlilik sergileseler de, bilgi paylaşımı gibi bazı alanlarda geliştirmeye ihtiyaç duyabileceklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, yöneticilerin bilgi yönetimi süreçlerini daha etkin bir şekilde uygulamaları için çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon matrisindeki tüm korelasyonların anlamlı ve pozitif olduğu görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile bilgi yönetim süreçlerinin gerçekleştirilme seviyeleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu ilişki, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin güçlü olduğu durumlarda, bilgi yönetim süreçlerini daha etkili gerçekleştirmektedirler.

Bu tür liderlik özellikleri, yöneticilerin yenilikçi fikirleri teşvik etme, ortak bir vizyon oluşturma, çalışanları cesaretlendirme ve başarıları kutlama gibi becerilerini kullanarak, bilgi yönetim süreçlerini daha etkin hale getirebilmelerini sağlayabilir. Balkar'ın (2009) çalışmasında, benzer şekilde, ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik becerilerine dair algılarının oldukça olumlu olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin bu envantere verdikleri yanıtlar doğrultusunda, okul müdürlerinin yol gösterme, ortak vizyon oluşturma, süreci sorgulama, personel gelişimini teşvik etme ve başarıları kutlama konularında sıkça liderlik sergiledikleri belirtilmiştir. Bununla birlikte, en düşük algı seviyesinin süreci sorgulama becerisinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, okul müdürlerinin yenilikçi düşünme ve süreci sürekli sorgulama gibi liderlik becerilerinde zorluk yaşadıklarını, ancak diğer liderlik becerilerinde güçlü olduklarını göstermektedir.

Bu konuda yapılmış farklı bir çalışmada ise öğretmenlerin müdürlerinin bilgi yönetim süreç yeterliliklerini değerlendirmeleri ile okullardaki görev süreleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Küçük, 2022). Öğretmenlerin müdürlerinin bilgi yönetim süreçlerine dair algıları, görev sürelerinden bağımsız olarak benzer bir seviyede kalmaktadır.

Ayrıca, öğretmenlerin branşlarına göre de müdürlerinin bilgi yönetim süreç yeterlilikleri değerlendirmelerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin bilgi yönetimi konusunda daha kapsamlı ve istenen düzeyde bir yeterlilik sergileyemediklerini gösteriyor.

Bilgi yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için okul müdürlerinin, dönüşümcü liderlik özellikleriyle birlikte, bilgi yönetimi konusunda daha fazla geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Bu kapsamda, dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetim süreçleri üzerinde olumlu etkileri olsa da, müdürlerin bilgi yönetimi alanındaki yeterliliklerinin daha da geliştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu, müdürlerin hem liderlik becerilerini hem de bilgi yönetimi yetkinliklerini güçlendirmeleri gerektiğini ve böylece okullarındaki genel verimliliği artıracabileceklerini göstermektedir.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi, dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilginin edinimi sürecini etkileyip etkilemediğini araştırırken, özellikle idealleştirilmiş etki boyutunun bu süreci anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

İdealleştirilmiş etki, liderin yüksek etik standartlar sergileyerek takipçilerine ilham vermesi ve onlara model olma yeteneğiyle ilişkilidir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutunun, bilginin edinimi sürecinde önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Bu kapsamda Küçük'ün (2022) yaptığı benzer bir çalışmada ise okul müdürlerinin bilginin edinilmesi yeterliliklerinin genellikle "çoğu zaman" düzeyinde olduğu belirtilmiştir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin bilgi edinme konusunda genel olarak yeterli performans sergilediklerini, ancak bu sürecin etkinliğinin bazı alanlarda daha düşük olduğunu göstermektedir. Özellikle uygulama odaklı etkinliklerde daha düşük puanlar alınmışken, teşvik etme, takdir etme, destek sağlama ve takip etme gibi liderlik becerilerinde daha yüksek performans sergilenmiştir. Bu durum, müdürlerin bilgi edinme sürecini destekleme konusunda liderlik özelliklerini daha güçlü bir şekilde kullandığını, ancak uygulama aşamalarında yeterliliklerinin zayıf kaldığını göstermektedir.

Ayrıca, bilginin edinilmesi boyutunda öğretmenlerin değerlendirmelerine göre müdürlerin farklı düşünceleri takip etme ve eğitsel yayınlara erişme gibi alanlarda daha başarılı olmadıkları tespit edilmiştir. Bu bulgular, bilgi edinme sürecinin sadece teorik değil, pratik uygulamalarla da desteklenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Müdürlerin daha yenilikçi ve güncel bilgilere ulaşma konusunda daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiği söylenebilir.

Bu değerlendirmeler, Balkar (2009) ve Karakoç (2010)' un yaptığı çalışmalarla da uyumludur. Balkar'ın çalışmasında, ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarının genellikle olumlu olduğu ve müdürlerin bilgi yönetimi süreçlerinde etkin oldukları belirtilmiştir.

Benzer şekilde Karakoç'un (2010) çalışması ise ortaöğretim kurumlarında dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi sürecine etkisini vurgulamaktadır.

Bu çıkarımlar doğrultusunda, dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi edinme sürecini olumlu bir şekilde etkilediği ancak müdürlerin bu süreçte daha fazla yenilikçi ve uygulama odaklı yaklaşımlar benimsemesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilginin kullanımı sürecinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ancak okul müdürlerinin bu süreci yeterince etkin bir şekilde uygulamadığını göstermektedir. İdealleştirilmiş etki, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarının bilginin kullanımını etkileyen unsurlar olarak öne çıkması, liderlerin öğretmenlere sadece bilgi sağlamadıkları, aynı zamanda bu bilgiyi etkin bir şekilde nasıl kullanacaklarına dair rehberlik ettikleri anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderler, aynı zamanda çalışanlarını cesaretlendirip, onları yenilikçi düşünmeye teşvik ederek bilgi kullanımını daha etkin hale getirebilirler. Dönüşümcü liderlerin öğretmenleri sadece bilgilendirmekle kalmayıp, aynı zamanda bu bilgiyi nasıl etkili bir şekilde kullanacakları konusunda rehberlik ettiklerini göstermektedir. Bu liderlik özellikleri, okul içindeki öğretmenleri ve diğer paydaşları yeni fikirler geliştirmeye, yenilikçi çözümler üretmeye teşvik eder ve bilgiyi daha etkin kullanmalarını sağlar.

Bununla birlikte, Küçük'ün (2022) çalışmasında okul müdürlerinin bilginin kullanımı konusunda beklenen seviyeye ulaşamadığı belirtilmektedir. Bu durum, liderlerin bilgiye sahip olmalarının yanı sıra, bu bilgiyi öğretmenler ve diğer okul paydaşları ile etkili bir şekilde kullanma ve paylaşma konusunda eksiklikler yaşadığını gösteriyor. Bu noktada, sadece bilgiyi edinmek değil, onu doğru ve verimli bir şekilde kullanmak gerektiği vurgulanmalıdır. Bilginin kullanımı, yalnızca okulun stratejik hedeflerine ulaşmakla kalmaz, aynı zamanda okul içindeki öğrenme kültürünü geliştirmek için de kritik bir rol oynar.

Yazıcı (2001) ve Zaim (2005) gibi araştırmacılar, bilginin yalnızca toplanmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda etkin bir şekilde kullanılmasının gerektiğini belirtmişlerdir. Bu, okul yöneticilerinin bilgi yönetimi sürecindeki rollerini yeniden değerlendirmeleri gerektiği anlamına gelir. Müdürler, bilgiyi sadece edinmekle kalmamalı, bu bilgiyi öğretmenlerle paylaşarak, karar alma süreçlerinde kullanmalı ve okulun gelişimini destekleyecek stratejik adımlar atmalıdır.

Bilgi, ancak kullanıldığında fayda sağlar. Bilginin kullanımı ve paylaşımı, onun yenilenmesini ve çoğalmasını sağlar. Bilgiyi keşfeden ve toplayan kişilerin, aynı zamanda bu bilgiyi etkin şekilde kullanabilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Dönüşümcü liderlik özellikleri bilginin kullanımını olumlu yönde etkileyebilirken, müdürlerin bu etkiyi daha güçlü hale getirebilmeleri için bilgi kullanım becerilerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. Bu da, okulun genel başarı seviyesini artırmak için kritik bir faktördür.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilginin saklanması ve depolanması sürecine anlamlı bir şekilde etki ettiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, dönüşümcü liderliğin, liderlerin bilgi yönetimindeki etkisini vurgulamakta ve liderlerin bilgiyi sistematik bir şekilde organize etme, saklama ve koruma konusundaki sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamaktadır. Okul müdürlerinin elde edilen bilginin kaydedilip saklama çabaları, onların yalnızca bilgiye sahip olmakla kalmayıp, bu bilgiyi gelecekteki kullanımlar için düzenli ve güvenli bir şekilde tutmayı da önemsediklerini göstermektedir.

Benzer şekilde Küçük'ün (2022) çalışmasında, bilginin depolanması ve korunması sürecinin, bilgi yönetimi alt boyutları arasında en yüksek ortalama sahip olduğu belirtilmiştir. Bu sonuç, okul müdürlerinin bilgilerin saklanması konusunda ciddi bir hassasiyet taşıdıklarını ve bu konuda düzenli bir işleyiş sağlamak adına önemli adımlar attıklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin toplantı tutanaklarını düzenli bir şekilde tutup saklamaları, bu tür uygulamaların yalnızca yasal bir zorunluluk olmaktan öte okullarda kültürel bir alışkanlık haline geldiğini de ortaya koymaktadır.

Özellikle teknolojik araçların kullanımı (bilgisayarlar ve diğer donanımlar) konusunda müdürlerin dikkatli olmaları, bilgilerin depolanmasının daha sistematik ve erişilebilir bir hale gelmesini sağlamak açısından önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. Bu durum, dönüşümcü liderlik özelliklerinin etkili bir şekilde kullanıldığını ve müdürlerin bilgi yönetim süreçlerini iyileştirme noktasında aktif olduklarını ortaya koymaktadır.

Ancak, dijitalleşme sürecinde yaşanan bazı zorluklar, özellikle belgelerin kaybolması veya teknolojik altyapının istenen seviyede olmaması gibi sorunlar, bu sürecin etkinliğini kısıtlamaktadır.

Sürekli okul müdürü değişiklikleri, teknolojiye uyum sağlayamama ve kâğıt ortamında saklanan bilgilerin sayısının fazla olması gibi etkenler, bilgi yönetimi süreçlerinde aksamalara yol açabilmektedir. Bu zorluklar, okulların bilgi saklama ve depolama süreçlerinde daha fazla dijitalleşme ve teknolojinin etkin kullanılması gerektiğini gösteren önemli bir uyarıdır.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilginin saklanması ve depolanması sürecinde önemli katkılar sağladığı, ancak dijitalleşme sürecinin tam olarak istenen düzeye ulaşmadığı ve bu alandaki eksikliklerin giderilmesi gerektiği söylenebilir. Bu, okul yöneticilerinin bilgi yönetimi süreçlerinde daha etkili bir şekilde liderlik yapabilmeleri için önemli bir adımdır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlerin bilginin depolanması ve saklanması sürecinde daha yüksek teknolojiye dayalı çözümler ve altyapılar geliştirmesi önemlidir. Bu sayede, bilgi yönetimi süreçlerinin daha verimli ve sürdürülebilir hale gelmesi sağlanabilir.

Yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilginin aktarılması ve paylaşılması süreçlerini anlamlı biçimde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç, dönüşümcü liderlerin, öğretmenleriyle bilgi paylaşımı ve iletişim süreçlerinde aktif rol alarak, okulun bilgi yönetimi kapasitesini artırabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak "idealleştirilmiş etki" boyutunun bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinin anlamlı olmaması, bu boyutun bilgi aktarımında daha az etkili olduğunu ve diğer liderlik boyutlarının daha belirleyici olabileceğini göstermektedir.

Benzer konuların yer aldığı Küçük'ün (2022) çalışmasında da bahsedilen sonuçların bu çalışmadaki sonuçlar ile uyumlu olduğu, okul müdürlerinin bilgi paylaşımında "çoğu zaman" yeterli davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Ancak bu seviyede bilgi paylaşımı, okulun daha etkin bir bilgi yönetimi ve yenilikçi bir eğitim ortamı oluşturma amacıyla yeterli olmayabilir.

Öğretmenlerin müdürlerinin bilgi paylaşımı konusunda eksiklikler yaşadığını belirtmesi, bu sürecin daha etkin ve kapsamlı bir şekilde uygulanması gerektiğine işaret etmektedir. Telefon aracılığıyla bilgi paylaşımının en yüksek puanı alması, dijitalleşme ve teknolojik altyapının eksikliklerini işaret edebilir. Bu da, bilgi paylaşımında daha hızlı ve etkili dijital araçların kullanılmasının önemini vurgulamaktadır.

Yöneticileri veya Müdürlerin, yalnızca telefon gibi geleneksel yöntemlerle değil, aynı zamanda dijital platformlar, e-posta ve okul içi dijital sistemler gibi daha verimli araçlarla bilgi paylaşımını arttırmaları gerekebilir.

Balkar (2009) tarafından yapılan çalışmada da, okul müdürlerinin kurum içi ve dışı bilgi paylaşımına önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Bu, bilgi yönetimi süreçlerinin sadece iç paydaşlarla sınırlı kalmayıp, okulun dış çevresiyle de paylaşılmasını gerektiren bir liderlik yaklaşımının benimsenmesi gerektiğini gösterir. Bu tür bir bilgi paylaşımı, okulların daha geniş bir eğitim ağı ve toplumla etkileşim içinde olmasına olanak sağlar, bu da okul yönetiminin etkinliğini artırabilir.

Bu kapsamda özetle, bilgi paylaşımı sürecinde bazı eksikliklerin olduğu ve bu alanda iyileştirme yapılması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Dönüşümcü liderlerin bu alandaki etkinliklerini artırmak için, dijital platformların ve teknolojinin daha etkin kullanımı, bilgi paylaşım süreçlerinin sistematik hale getirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak hem mevcut sonuçlara hem de alanyazın incelemelerine bakıldığında, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile bilginin kullanılması sürecini orta düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bazı çalışmalarda bu düzeyin daha yüksek seviyede olduğu ancak bunun katılımcı sayısı veya katılımcı özelliklerinden kaynaklı olabileceği açıklanabilir. Bahse konu değerlendirmeler bu konuda yapılmış benzer çalışmalarla uyumlu olduğunu da göstermektedir.

Bazı benzer çalışmalarda bilginin kullanımı sürecindeki etki düzeyinin daha yüksek olduğu görülse de, bu farkın katılımcı sayısı, katılımcıların özellikleri ve araştırma bağlamıyla ilgili olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, daha büyük örneklemeler veya farklı okul türlerinde yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir.

Bu nedenle, liderlik ve bilgi yönetimi konusu ile ilgili alanyazındaki çeşitlilik ve bu çeşitliliğin nasıl bir etki oluşturduğuna dair daha ayrıntılı incelemeler yapılması faydalı olacaktır. Daha çok yöneticilerin de merkeze alındığında ve görüşlerine başvurularak yapılacak çalışmalar bu konu daha fazla katkı sağlayacaktır.

Özetle dönüşümcü liderlik özelliklerinin eğitim yönetimi ve bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisini destekleyen mevcut alanyazınla uyumlu olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını daha etkin bir şekilde sergilemeleri, bilginin daha etkin bir şekilde kullanılmasına ve yönetilmesine olanak tanımaktadır.

Geleceğin eğitim liderleri için, bilginin etkin bir şekilde kullanılması ve bilgi yönetim süreçlerine daha fazla odaklanması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimi süreçlerine hakim olmaları, eğitim kurumlarının daha verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayacak, ortak hedeflere ulaşmada ve okul kültürünün gelişmesinde kolaylık oluşturacaktır. Bu bağlamda, eğitim liderlerine yönelik profesyonel gelişim programları ve liderlik eğitimi, bilgi yönetiminde etkinliklerini artırmaya yönelik destekleyici bir rol oynayacağı ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda geleceğin eğitim liderlerinin bilginin kullanılmasına, bilgi yönetim süreçlerine daha da yönelmesinin, yönetime katkı sağlayacağı, ortak hedeflere ulaşmada kolaylık oluşturacağı belirlenmiştir.

Sonuçlar

1. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin yaygınlaşmasının eğitim kurumlarındaki yöneticilerin çalışma süresiyle birlikte arttığı ve tecrübe kazanımı ile dönüşüm gerekliliğinin zamanla fark edildiği ortaya çıkmaktadır.
2. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi süreçlerinin her aşamasında olumlu ve faydalı katkılar oluşturabildiği ve bu sürecin etkili olarak kullanılmasının yönetime ve yöneticilere olumlu etkide bulunmaktadır.
3. Bilgi yönetimi süreçleri arasında bilginin kullanımı, depolanması, paylaşılması ve elde edilmesi aşamalarında bilginin kullanılması ön plandadır.
4. Bilgi yönetiminin liderlik özelliklerindeki yerini göstermek maksatlı yapılan bu çalışmada bilgiye hâkim liderlerin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bilgiye yeterince değer ve önem atfeden liderler daha doğru karar verebilirler. Başkalarının bilgisi ile yönetim sağlayanlar yarıldıklarında büyük sorunlar ile karşılaşabilirler. Özellikle kaos ve karmaşa durumlarında bilgi yoğun bir ortam oluşturan lider ve yöneticiler, bu tür durumlarda daha akılcı ve yerinde kararlar alabileceklerdir.
5. Yönetim sürecinin içinde bulunanlar ve katkı sağlayan paydaşlar, bilginin paylaşılması ve yayılmasında ana etken rolde bulunmaktadır. Aynı zamanda bu tarz yöneticiler bilginin yönetimi için olumlu bir ortam oluşturmaktadırlar.

6. Yöneticiler, bilgiye ulaşmak ve yayılması için imkân vermeli, bilginin ortaya çıkışını desteklemeli, yayıldıkça artan bilginin tüm katılımcılara katkı sağlayacağına inanarak hareket etmelidir.
7. Eğitim yöneticileri ve liderlerinin, çalışma ve gayreti daha çok ön plana çıkartma, daha yüksek performans göstermeleri için çalışanlarını motive etme, iş birliğinin yayılmasını sağlama ve elde edilen her türlü bilginin yorumlanması, kitabi bilgi, teknolojik bilgi, gözleme dayalı bilgi ve geleceğe ilişkin tahmini bilgilerin elde edilip, kullanılması ve değerlendirilmesi konularındaki liderlik becerilerini öne çıkartmaları gerekli görülmektedir.

Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmacılar ve uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmayı, eğitimdeki diğer aktörleri (öğrenciler, veliler, üst yönetim, denetmenler vb.) dahil ederek genişletebilirler.
2. Farklı liderlik ölçekleri kullanarak benzer çalışmalar yapabilirler.
3. Araştırmayı farklı eğitim kademelerinde yaparak sonuçları karşılaştırabilirler.
4. Öğretmen ve yöneticilerin algıları arasındaki farkları incelemek için yöneticilerin ve diğer eğitim katılımcılarının görüşlerini de dikkate alabilirler.
5. Araştırmayı farklı demografik değişkenlerle genişletebilirler.
6. Araştırma bulgularını nitel verilerle destekleyebilirler.
7. Gelecek çalışmalarda, farklı değişkenleri de dahil ederek yeni araştırmalar yapılabilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Eğitim kurumlarında bilgi yönetiminin önemi vurgulanmalı ve liderlik yaklaşımlarının etkisi konusunda idareciler bilgilendirilmelidir.
2. Okullarda müdürlerin liderlik becerileri, öğretmenlerin çeşitli demografik özelliklerine göre değerlendirilmelidir.
3. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmeleri için üniversiteler ve MEB iş birliğiyle mesleki eğitim programları düzenlenebilir.
4. Ortaokul müdür atamalarında, müdürlerin liderlik özellikleri değerlendirme kriterleri arasında öncelikli olarak dikkate alınabilir.

Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler

Anketlerin açık uçlu bölümlerindeki geri bildirimlere dayalı ilave araştırmalar yapılabilir ve bu veriler eylem araştırması kapsamında değerlendirilebilir. Nicel veriler ve nitel araştırmalar bir arada kullanılarak kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilebilir.

Bu araştırmada nicel olarak elde edilen verilerin eylem araştırmasında kullanılarak ve nitel araştırma da dahil edilerek kapsamlı bir çalışma yapılabilecektir. Alan yazında yapılan incelemelerde liderlik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar yetersiz kalmakta, özellikle eğitim kurumlarında yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, yapılan bu araştırmanın hem liderlik olgusunu hem de bilgi yönetimi sürecini birleştiren özgün bir yaklaşım sunduğu görülmektedir. Gelecek araştırmalarda benzer konu üzerinde yapılacak çalışmaların daha artırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

- Acar, H. (2004). Eğitim Yöneticisi ile Eğitim Deneticisi Yetiştirme Sorununa Çözüm Milli Eğitim Akademisi. *Çağdaş Eğitim Dergisi* (307), 52-57.
- Adair, J. (2005). Etkili motivasyon. (S.Uyan, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ahi, B. (2011). İlköğretim okul müdürlerinin sahip olduğu liderlik standartlarının öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aragon-Correa, J. Alberto, Victor J. Garcia-Morales ve Eulogio Cordon-Pozo (2007). "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain." *Industrial Marketing Management*, 36(3); 349-59.
- Aksel, N. ve Elma, C. (2018). Ortaokul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1252-1268.
- Aktan, C. ve M. Tunç. (2008) *Bilgi Toplumu ve Özellikleri*", Yeni Türkiye Derneği, Ocak-Şubat 1998, 118–134.
- Akdoğan, E. (2002). Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. (Yüksek lisans tezi).
- Alavi, Maryam ve Dorothy E. Leidner (2001). "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues." *MIS Quarterly*, 25(1); 107-136.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 161-189.
- Aydın, M. (2014). Eğitim yönetimi. Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydoğan, İ. (2015). Eğitim ve paradigma. Ankara: Harf Eğitim Yayıncılığı.

- Babu, G. S., Rao, T. M., Ahmed, S. ve Gupta, K. S. (2008). Relationship between leadership capability and knowledge management: A measurement approach. *Journal of Information ve Knowledge Management*, 7(2), 83-92.
- Balkar, B. (2012). Ortaöğretim okulu müdürlerinin liderlik becerilerinin bilgi yönetimi süreç yeterliklerindeki rolü. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bannon, K. (2000). Principals and teachers perceptions of the extent to which principals exercise transformational leadership in schools and the relationship of the leadership perceptions to teachers' perceptions of the extent of shared school goals. *St Johns University Journal of Educational Administration*, 34(4), 138-157.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*, New York: Free Pres.
- Bass, Bernard M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision". *Organizational Dynamics*, 18(3); 19-31. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision*. *Organizational Dynamics*, 19, 3-23.
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass ve Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd Edition. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. ve Bruce J. Avolio (1990a). "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development". *Research in Organizational Change and Development*, 4; 231- 272.
- Bass, Bernard M.ve Bruce J. Avolio, (1990b). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond". *Journal of European Industrial Training*, 14(5); 21-27. DOI: 10.1108/03090599010135122
- Bass Bernard M.ve Bruce J. Avolio (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture". *Public Administration Quarterly*, 17(1); 112-121

- Batır, Seval (2022). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğrenen okul arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Berber, A. (2000) Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 37-49
- Beycioğlu, K. (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Bresctick, E. T. (1999). Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bo, Y. (2013). The influence study of transformational leadership in university on teachers organizational commitment: the construction and verification of a theoretical model. Canadian Social Science, 9(4), 126-137.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2007) Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın etkileri üzerine bir değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 6(9), 59-85.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Şener (2012). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, Abdullah (2013). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi 1. Basım. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Can, N. (2014) Öğretmen liderliği. Ankara: Pegem Akademi.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerine Örnek Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 18(2), 83-98.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T., (2010) Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 24, 103-119
- Carneiro, Alberto (2000). "How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness." Journal of Knowledge Management, 4(2); 87-98. DOI: 10.1108/13673270010372242
- Celep, Cevat (2004). Dönüşümsel Liderlik. 1. Basım. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, S. & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). Politeknik Dergisi, 9 (4), 211-224.
- Çelik, M. (2013). Öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik, V (2003). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, M. İ. (2018). *Öğrenen organizasyonların örgütsel bağlılığa katkıları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Çoban (1997) Hasan Çoban, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş Gelecekte Kaçılmaz, İstanbul, 1997, İnkılap Kitabevi.
- Crawford, C. B., & Strohkirch, C. S. (2000). Organizational innovation: Understanding of agents of technological influence. *Electronic Journal of Communication*, 10(1). Available at <http://www.tlinc.com/articl122.htm>

- Crawford, C.B., (2003). Exploring The Relationship Between Knowledge Management And Transformational Leadership. Knowledge Management and Leadership. Conference, Anchorage, Alaska, Researchgate.net.
- Cüceloğlu, Doğan. (2007). İnsan ve davranışı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Demirsoy (1995) Ali Demirsoy, Son İmparatora Öğütler Bilgi Toplumu, Ankara, 1995, Meteksan Yayınları.
- Dwani, K. (2013). Educational leadership (1st edition). Amman: Al-Masirah publishing.
- Davenport, Tom ve Larry Prusak (1998). "Learn How Valuable Knowledge is Acquired, Created, Bought and Bartered." The Australian Library Journal, 47(3); 268-272. DOI:10.1080/00049670.1998.10755852.
- Davis, K. (1972). Human behavior at work. USA: McGraw Hill Book Co.
- Doğan, S. (2005). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, M. (2007). Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dogani, O. (2010). Yönetim bilinci ve motivasyon. İstanbul: Karma Kitaplar Basım Yayın.
- Dönmez, B. (2004). Sosyal sistem olarak sınıf ve sınıf iklimi. M. Şişman, & S.Turan (Ed.) içinde, Sınıf Yönetimi (s. 44-62). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Erçetin, Şule. (2000). Lider sarmalında vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 26-54.

- Erdem, O. & Dikici A. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29):198-213.
- Erden, M. (2005). Sınıf yönetimi. (2 b.). İstanbul: Epsilon.
- Erdoğan, İ. (2002). Okul Yönetimi Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). Eğitim ve okul yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ergün, M. (2012). Sınıfta motivasyon. E. Karip (Ed) içinde, Sınıf yönetimi (s. 135). Ankara: Pegem Akademi.
- Ershova, Tatiana (1998). "The Information Society: A New Challenge for Management". *Library Management*, 19(5); 327-332. DOI: 10.1108/01435129810218519.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen III, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 516-533.
- Farmer, T. (2019). Leadership Styles in Physical Education: A Practica Application. *Oklahoma AHPERD*, 56(1), 26-38.
- Fidan, N. (2007). Resmi İlk Öğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Araçlarını Kullanma Yeterlik Düzeyine İlişkin Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Forsyth, P. (2006). Yenilikçi motivasyon teknikleri. (D. Demiray, Çev.) İstanbul: Kaizen Resital Yayıncılık.
- Gaulejac, V. (2013). İşletme hastalığına tutulmuş toplum (Ö. Erberk, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları. (2009).
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). Kalite liderliği. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gill, R. (2003). Change Management or Change Leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.

- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Goel, A. ve Rana, M. S. (2013). The relationship between knowledge management and organizational leadership, s. 207
<http://www.iimahd.ernet.in/library/PDFs/conf/026%20KMAlok.pdf> (Erişim Tarihi: 10/02/2024).
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetmel Roller. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Gökçe, Şükran (2006). Bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt dönüşümünde transformasyonel liderliğin incelenmesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Lider Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (25), 237-249.
- Gün, F. (2020). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okula bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Günbayı, İ. (2000). Örgütlerde iş doyumu ve güdüleme. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gürsel, M. (2003). Okul yönetimi. Konya: Star Ofset.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*.
- Hargreaves, D.H. (1999). The knowledge-creating school. *British Journal of Educational Studies*, 47(2), 122-144.

- Hinkin, Timothy R. ve J. Bruce Tracey (1999). "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations". *Journal of Organizational Change Management*, 12(2); 105-119.
- İlgar, L. (2005). Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İlhan, T. (2015). Öz belirleme. B. Ergüner Tekinalp ve Ş. Işık Terzi (Ed.) içinde, Eğitimde pozitif psikoloji uygulamaları (s. 75). Ankara: Pegem Akademi.
- İşcan, Ö. F. (2002). Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı-büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama. Doktora tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karasar, N. (2011). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karataş, S. (2017). Eğitimde Motivasyon. İ. Günbayı (Ed.) içinde, Sınıf yönetimi (s. 143-168). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Karakoç, R. (2010). Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi sürecini etkili kullanabilme becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(16), 443-465.
- Kanungo, Rabindra N. (2001). "Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4); 257-265. DOI: 10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x
- Kaya, Y. (1993). Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulamalar. Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti.
- Khan, A. M., Ismail, F. B., Hussain, A. ve Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1-16.

- Kılıç, S. (2006). Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kianto, Aino (2008). "Development and Validation of a Survey Instrument for Measuring Organisational Renewal Capability". *International Journal of Technology Management*, 42(1/2); 69-88.
- Kigem, "Bilgi Yönetimi". Kişisel Gelişim Merkezi, <https://www.kigem.com/bilgi-yonetimi.html> / 30.03.2019.
- Kim, H. (2012). Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behavior in the Public Sector in South Korea: The Mediating Role of Affective Commitment. *Local Government Studies*, 38(6), 867–892.
- Koç, O. (2006). Bilgi toplumu organizasyonlarında örgüt içi çatışmaların yönetiminde entelektüel liderliğin rolü. (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Koçel, Tamer (2014). İşletme Yöneticiliği. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köybaşı, F. (2017). Okul Yönetimi Açısından Yönetim Kuramları. C. Uğurlu (Ed.) içinde, *Okul yönetimi* (s. 61-91). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Köseoğlu, M. A., Barca, M. ve Karayormuk, K. (2010). Türk yöneticiler bilgi yönetiminden ne anlıyor? *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5(1), 163-175.
- Kheirandish, M. (2014). The relationship between transformational leadership style and performance improvement among teachers: A case study. *Research Journal of Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Küçük, E, K (2022) Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetim Süreç Yeterlilikleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Livanyalı H. Y. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlilikleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Leithwood, K.A. (1992). The move toward transformational leadership, educational leadership. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 8-12.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour. Management, Knowledge and Learning International Conference* (s. 665-671). New York: McGraw Hill, 157.
- Moolenaar, N. (2010). Occupying the principal position: examining relationship between transformational leadership, social network position and school's innovative climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623-670.
- Naktiyok, A. (2009). Bilgi temelli örgüt oluşturmada yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 253-276.
- Nonaka, Ikujiro ve Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkalp E., ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: ETAM AŞ.
- Rukancı, Fatih ve H. Anameriç (2004) "Bilgi Toplumu ve Toplumun Bilgilenmesinde Kütüphanelerin Rolü", *Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu* (21–24 Ekim 2004), Ankara, (<http://acikarsiv.ankara.edu.tr/fulltext/165.htm>)
- Pisapia, J. R. (2009). *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*. Information Age Publishing.
- Potas, N., & Akçıl Ok, M. (2020). *Örnekleme Yöntemleri*. Ş. Ş. Erçetin (Ed.), *Araştırma Teknikleri* (s. 144-163). Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2012). *Liderlik, Değişim ve Yenilik*. C. Serinkan (Ed.) içinde, *Liderlik ve motivasyon: geleneksel ve güncel yaklaşımlar* (s. 63-82). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

- Sağır, M. (2013). Okul Liderliği. N. Can (Ed.) içinde, Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi (s. 183-216). Ankara: Pegem Akademi.
- Serinkan, C. (2012). Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular. C. Serinkan (Ed.) içinde, Liderlik ve motivasyon: geleneksel ve güncel yaklaşımlar (s. 149-177). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Shi, Xing (2010). Knowledge Management in China and in Finland: A Cross- Country Comparison. Master Thesis, Lappeenranta University of Technology, St. Petersburg.
- Simpson, S. (2012). The styles, models & philosophy of leadership (1st. Ed.). London: Ventus Publishing ApS.
- Şimşek, Ş. (2008). Yönetim ve organizasyon. Konya: Adım Ofset / Matbaacılık.
- Singh, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: A study. Journal of Knowledge Management, 12(4), 3-15.
- Şişman, M. (2004). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Sönmez, S. (2010). Örgütlerde duygusal zekânın dönüşümsel liderlik üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Sönmez, K. (2017). Türkiye'de yönetim becerileri ve liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Suud, R. S. (2012). Educational leadership: concepts and expectations (1st edition), Amman: Safaa Publishing.
- Sveiby, Karl-Erik (2001). "A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation". Journal of Intellectual Capital, 2(4); 344-358. DOI: 10.1108/14691930110409651
- Şahin, S. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği). Eğitim Araştırmaları Dergisi (23), 188-199.

- Tahaoğlu, F. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt kültürü üzerine etkisi: Gaziantep ili örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi: Gaziantep.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. Using multivariate statistics. Boston, Pearson 2013.
- Taymaz, H. (2011). Okul yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- TDK. (2023, Ekim21).http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cb1cbe5c0ff31.60641431. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı.
- TDK. (Türk Dil Kurumu) (2023). Güncel Türkçe Sözlük.
- Teyfur, M. ve Teyfur, E. (2018). Liderlik. Y. Çelikten (Ed.) içinde, Eğitim, örgüt ve liderlik (s. 219-242). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tınaz, P. (2013). Çalışma yaşamından örnek olaylar: motivasyon, iş tutumları, iş stresi, iletişim, mülakat, performans değerlendirme, eğitim, örgüt iklimi, örgüt kültürü, iş etiği, mobbing. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Toprakçı, E. (2002). Sınıf Örgütünün Yönetimi. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Tuncel, H. (2013). Etkili okul oluşturmada okul müdürünün dönüşümcü liderlik rolü. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tuzcuoğlu, S. (2014). Motivasyon (Güdülenme). A. Bakioğlu (Ed.) içinde, Eğitim psikolojisi (s. 299-310). Ankara: Nobel.
- Uğurlu, C. T. (2017). Okul Yönetiminde Liderlik. C. T. Uğurlu (Ed.) içinde, Okul Yönetimi (s. 147-181). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Uzer, M. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri: Silivri İlçesi örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeksan, Ö. (2012). Bilgi yönetiminde liderlerin rolü: İzmir ve çevresindeki dört ve beş yıldızlı otellerde bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13: 218-238.
- Yıldırım, B. (2018). Eğitim Politikası, Liderlik ve Etik. Y. Çelikten (Ed.) içinde, Eğitim Örgüt ve Lider (s. 149-217). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Yıldız, E. (2019). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin bireysel yenilikçilik algılarına etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yukl, G. (1994). Leadership in Organizations. 3 Ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Yukl, Gary ve RichardLepsinger (2005). "Why Integrating the Leading and Managing Roles is Essential for Organizational Effectiveness". Organizational Dynamics, 34(4); 361–375. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2005.08.004
- Yukl, Gary (2018). Leadership in Organizations - Örgütlerde Liderlik (Çev. Ed. Şahin Çetin ve Resul Baltacı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yüksel, E. (2007). Görev odaklı ve insan ilişkileri odaklı liderlik davranışlarının bilgi yönetimine etkileri: Kütahya'da bir uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Zaim, Halil (2003). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zel, U. (2006). Kişilik ve liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EK- A Kullanılan Ölçek İzinleri**Ölçek İzinleri**

questionnaire-inventory

**MUHARREM NAZAR**

7.06 (Cum) , 13:52



Thank you for reply about giving permission about your inventory- 2008-ORCI (Organisational Renewal Capability Inventory-

Regards

Muharrem Nazar

Master Students

Hacettepe University

**Aino Kianto**

7.06 (Cum) , 10:25

MUHARREM NAZAR ✓

Tümünü yanıtla | v

Yes you have my permission.

MUHARREM NAZAR { } > kirjoitti 7.6.2024 kello 21.20:

NOTE: This email is originating from outside of LUT University, exercise caution with any instructions in the content, attachments or links.

←

📅

🕒

🗑️

✉️

🕒

🔄

📁

🔍

⋮

1 of 3,874

öçek izin talebi

Inbox x

✕

🖨️

🔗

M

Merhaba Sayın Ertunc Akdoğan,

Halen Hacettepe Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencisiyim. Dönüşümcü liderlik ve bilgi yönetimi konusunda çalışma yapmaktayım.

Çok faktörlü liderlik ölçeğini (Bass, Bernard M ve Bruce J. Avolio, 1995), ve Örgütsel Yenilenme Kabiliyeti Envanterini -bilgi yönetim süreci anket çalışması- dönüşümcü liderlik yaklaşımının bilgi yönetim süreçlerine etkisi kapsamında kullanacağım. Bu konuda sizin Türkçe'ye çevirisini yaparak kullanmış olduğunuz ölçeği çalışmamda kullanmak için izin talebinde bulunmak istiyorum.

Şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla

Muharrem Nazar

👤

Ertunc AKDOĞAN

to me

7:56 PM (24 minutes ago)

☆

😊

↩️

⋮

🗨️

Translate to English

✕

Sayın Muharrem NAZAR, söz konusu ölçeği kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ertunc AKDOĞAN

1 Haz 2024 Cmt 19:51 tarihinde Muharrem Nazar

✕

şunu yazdı:

Merhaba Sayın Ertunc Akdoğan,

Halen Hacettepe Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencisiyim. Dönüşümcü liderlik ve bilgi yönetimi konusunda çalışma yapmaktayım.

Çok faktörlü liderlik ölçeğini (Bass, Bernard M ve Bruce J. Avolio, 1995), ve Örgütsel Yenilenme Kabiliyeti Envanterini -bilgi yönetim süreci anket çalışması- dönüşümcü liderlik yaklaşımının bilgi yönetim süreçlerine etkisi kapsamında kullanacağım. Bu konuda sizin Türkçe'ye çevirisini yaparak kullanmış olduğunuz ölçeği çalışmamda kullanmak için

EK- B Demografik Yapıya ilişkin İlave Bilgiler

Araştırmaya katılanların detaylı demografik özellikleri aşağıda sunulmuştur. Araştırma kapsamında 253 katılımcıdan toplanan veriler sayısallaştırılarak IBM SPSS programına aktarılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve faktör analizi ile korelasyon ve varyans analizi teknikleri de kullanılmıştır.

Bu kapsamda ölçek maddeleri aşağıdaki gibi kodlanmıştır.

Kesinlikle Katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	3
Katılıyorum	4
Kesinlikle Katılıyorum	5

Demografik özelliklere ait diğer veriler aşağıdaki şekilde kodlanmıştır.

Okuldaki çalışma süresi ve Toplam çalışma süresi

3 yıldan az	1
6 yıldan az	2
9 yıldan az	3
12 yıldan az	4
15 yıldan az	5
15 yıl ve üzeri	6

Eğitim Durumu

Diğer	0
Lisans	1
Lisansüstü	2
Doktora	3

Çalıştığınız Kurum

Devlet Okulu	1
Ozel Okul	2
Ozel Okul, Devlet Okulu	3

Yaşınız ve Müdürünüzün Yaşı

(25 ve altı)	1
26-34	2
35- 44	3
45-54	4
(55 ve üzeri)	5

Tablo 1- Katılımcıların Demografik Yapısı

Değişkenler	Gruplar	f	%
Yaşınız	(25 ve altı	5	2,0
	(26-34)	48	19,0
	(35-44)	101	39,9
	(45-54)	78	30,8
	55 ve üzeri	21	8,3
Okulunuzda Çalışma Süreniz	3 yıldan az	88	34,8
	6 yıldan az	65	25,7
	9 yıldan az	28	11,1
	12 yıldan az	25	9,9
	15 yıldan az	18	7,1
	15 yıl ve üzeri	29	11,5
Toplam Çalışma Süreniz	3 yıldan az	13	5,1
	6 yıldan az	18	7,1
	9 yıldan az	16	6,3
	12 yıldan az	35	13,8
	15 yıldan az	24	9,5
	15 yıl ve üzeri	147	58,1
Eğitim durumunuz	Diğer	2	0,8
	Lisans	189	74,7
	Lisansüstü	57	22,5
	Doktora	5	2,0
Müdürünüzün Yaşı	26-34	2	0,8
	35- 44	70	27,7
	45-54	124	49,0
	55 ve üzeri	57	22,5
Çalıştığınız Kurum	Devlet Okulu	253	100

Tablo 1’de ifade edilen demografik bilgiler, bu araştırmanın katılımcılarının profiline dair fikir vermektedir. İlgili değişkenlerin gruplarına göre dağılımı aşağıda incelenmiştir.

Yaş Dağılımı: En fazla katılım yaş aralığı 35-44 ve 45-54 yaş aralıklarında gerçekleşmiştir. Bu iki yaş aralığı toplam katılımın üçte ikisinden fazlasını oluşturmaktadır.

Okulda Çalışma Süresi: Katılımcıların çoğunluğu 6 yıldan az (60.5%) süredir çalışmaktadır.

Toplam Çalışma Süresi: Çoğu katılımcı (58.1%) 15 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

Eğitim Durumu: Katılımcıların çoğunluğu lisans (74.7%) eğitimi almıştır.

Müdürün Yaşı: Müdürlerin çoğunluğu 45-54 yaş aralığındadır (49%).

Çalışılan Kurum: Katılımcıların tamamı devlet okullarında çalışmaktadır (100 %).

**EK-C: Araştırma Etik Komisyon İzin Muafiyeti Formu/ Araştırma Etik Komisyonu Onay
Bildirimi**



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu

Sayı : E-66777842-300-00003369208
Konu : Etik Kurulu İzni (Muharrem NAZAR)

09/02/2024

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 15.01.2024 tarihli ve E-51944218-300-00003312748 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Muharrem NAZAR**'ın, **Doç. Dr. Leyla YILMAZ FINDIK** danışmanlığında yürüttüğü **"Dönüşümcü Liderlik Tarzının Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilme Düzeylerine Etkisinin Belirlenmesi"** başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulunun **06 Şubat 2024** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. İsmet KOÇ
Kurul Başkanı

EK-Ç: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- * Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- * başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- * atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- * kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- * bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

25/12/2024

MUHARREM NAZAR

EK-D: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu

17/12/2024

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı: Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Bilgi Yönetim Süreçlerinin Gerçekleştirme Düzeylerine Etkisinin Belirlenmesi.

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
17/12/2024	146	201207	06/12 /2024	%10	2554533351

Uygulanan filtreler:

- Kaynaklar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Muharrem NAZAR

Öğrenci No.: N22125318

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi

Statüsü: ☒ Y.Lisans ☐ Doktora ☐ Bütünleşik Dr.

İmza

DANIŞMAN ONAYI

Leyla Yılmaz FINDIK

Doç. Dr.

UYGUNDUR.

EK-E: Thesis/Dissertation Originality Report

17/12/2024

HACETTEPE UNIVERSITY
Graduate School of Educational Sciences
To The Department of Manament of Education

Thesis Title: Determining The Effects of Transformational Leadership Characteristics To The Process of Knowledge Management.

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
17/12/2024	146	201207	06/12 /2024	%10	2554533351

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: Muharrem NAZAR

Student No.: N22125318

Department: Science of Education

Program: Management of Education

Status: ☒ Masters ☐ Ph.D. ☐ Integrated Ph.D.

Signature

ADVISOR APPROVAL

Leyla Yılmaz FINDIK

Doç. Dr.

APPROVED

EK-F: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına ilişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.⁽¹⁾
- Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren ... ay ertelenmiştir.⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.⁽³⁾

25/12/2024

MUHARREM NAZAR

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

*Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir

