

OKUL MÜDÜRLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇ YETERLİKLERİNİN VE LİDERLİK BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

Betül Balkar
Gaziantep Üniversitesi
b.balkar@gmail.com

Sevilay Şahin
Gaziantep Üniversitesi
ssahin@gantep.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okulu müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterlikleri ile liderlik becerilerinin incelenerek, en yetersiz oldukları bilgi yönetimi süreç yeterliğinin ve liderlik becerisinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aynı zamanda, okul müdürlerinin en yetersiz oldukları bilgi yönetimi süreç yeterliğindeki ve liderlik becerisindeki yetersizliğin nedenleri incelenmiştir. Araştırma Adana ili Çukurova ilçesinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan 573 öğretmen ve 27 okul müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel ve nicel teknikler birlikte kullanılmıştır. Nicel veriler anket yöntemi ile nitel veriler ise, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın nicel bölümünde ortaöğretim okulu öğretmenleri yer almaktadır. Okul müdürlerinin bilgi yönetimi yeterlikleri ve liderlik becerileri, öğretmenler tarafından değerlendirilmiştir. Araştırmanın nitel bölümünde ise, okul müdürleri yer almaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından yapılan değerlendirmeler hakkındaki görüşleri, araştırmanın nitel bölümünde incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, okul müdürlerinin en yetersiz oldukları bilgi yönetimi süreç yeterliği bilginin paylaşılması; en yetersiz oldukları liderlik becerisi ise, süreci sorgulama olarak belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Bilgi yönetimi süreç yeterlikleri, liderlik becerileri, okul müdürleri.

EXAMINATION OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS COMPETENCIES AND LEADERSHIP SKILLS OF SCHOOL PRINCIPALS

Abstract

The aim of this research was to determine most unsatisfactory knowledge management process competency (KMPC) and leadership skill (LS) of secondary school principals by examining principals' KMPCs and LSs. In accordance with this purpose, reasons of incompetency in the most unsatisfactory KMPC and LS of principals were investigated. The study was carried out with 573 secondary school teachers and 27 principals working in Çukurova district of Adana province. Qualitative and quantitative techniques were used together. Quantitative data were obtained by survey method; qualitative data were obtained by semi-structured interviews. Teachers took part in the quantitative part of the study and KMPCs and LSs of principals were assessed by the teachers. Principals took part in the qualitative part and the opinions of principals related to the assessments of teachers were examined. According to the results, the most unsatisfactory KMPC is knowledge sharing; the most unsatisfactory LS is challenging the process.

Key Words: Knowledge management process competencies, leadership skills, school principals.

GİRİŞ

Bilgi yönetimi farklı alanlardaki uygulamaların bütünleştirilmesi sonucunda gerçekleştirilebilen bir süreçtir. Bilgi yönetimi, örgüt üyelerinin yaratıcı kapasitelerinin ve enformasyon teknolojilerinin kapasitesinin bir araya getirildiği örgütsel süreçlerde ortaya çıkmaktadır (Hussain, 2010). Pan ve Scarbrough (1999), bilginin sosyal

olarak inşa edildiğini ve teknolojik ve örgütsel faktörler arasındaki karşılıklı etkileşim yoluyla şekillendiğini belirtmişlerdir. Bilgi yönetimi yoğun olarak; insan/sosyal yönelimli ve/veya sistem/teknoloji yönelimli bakış açıları etrafında yapılandırılmaktadır (Santo, 2005). Bilgi yönetiminde insana odaklanan anlayış, bilgiyi insanın yarattığını ve çeşitli amaçlarla kullandığını savunmaktadır. Bilgiyi depolanabilen ve manipüle edilebilen bir nesne olarak gören teknoloji temelli anlayış, bilgi yönetiminde insan faktörünü önemsiz göstermeye çalışmaktadır. Enformasyon teknolojilerinin bilginin paylaşımına katkıda bulunduğu yadsınamaz, ancak bu sistemlerin bilginin yaratılması sürecinde tek başına rol oynamaları da elbette mümkün değildir (Pemberton, 1998).

Birçok araştırmacı bilgi yönetimine ilişkin; sağlayıcı, süreçler ve örgütsel performans olmak üzere üç temel faktörden bahsetmektedir. Bilgi yönetimi sağlayıcıları, bilgiyi güçlendirmede kullanılan örgütsel mekanizmalardır. Bilgi yönetimi sağlayıcıları; organizasyon içerisinde bilginin oluşturulmasında, paylaşılmasında ve korunmasında yardımcı olmaktadır. Bilgi yönetimi süreçleri ise, çeşitli aktiviteleri kapsamaktadır. Bu aktiviteler değişkenlik gösterse de genellikle; yaratma, geliştirme, paylaşma, depolama ve kullanma gibi aktivitelerin, süreçler kapsamında gerçekleştirildiği söylenebilir (Paliszkievicz, 2007). Bilgi yönetimi kabiliyetleri ise; alt yapı ve süreç olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Alt yapı kabiliyetleri; teknoloji, yapı ve kültür; süreç kabiliyetleri ise; elde etme, dönüştürme, uygulama ve korumadır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001). Bilgi yönetiminin uygulanabilmesi için değişim ajanı olabilecek bilgi yönetimi profesyonellerine ihtiyaç duyulması, organizasyonlarda üst yönetimin bu sürece katılmasını ve destek vermesini gerektirmektedir (Koenig, 1999). Organizasyon yöneticilerinin, organizasyonlarında bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayabilmeleri için, organizasyonlarının gerekli bilgi kabiliyetlerine sahip olmasını sağlamaları gerekmektedir. Bunun için ise, kendilerinin de söz konusu kabiliyet alanlarında gerekli davranışları sergilemeleri ve gerekli niteliklere sahip olmaları önem taşımaktadır. Bir başka deyişle bilgi yönetimi aktivitelerini yönetebilmek için gerekli olan bilgi yönetimi yeterliklerini sergilemeleri gerekmektedir.

Inkpen (1996), etkili bilgi yönetiminin gerçekleştirilmesine yardımcı olan faktörler arasında liderliğin de yer aldığını belirtmiştir. Liderlik, örgüt içinde çalışanların bilgi paylaşımında bulunmalarını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Liderlik özellikle en iyi uygulamaları benimseyen çalışanları ödüllendirmede ve teşvik etmede işe koşularak, örgüt içinde bilgi paylaşımının ve transferinin gerçekleştirilmesini sağlayabilir (O'Dell ve Grayson, 1998). Pan ve Scarbrough (1999) araştırmalarında; sosyo-teknik perspektif doğrultusunda, bilgi yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlam arasındaki etkileşimleri incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda; bilgi yönetimi uygulamasının özümsemesi için çok düzeyli bir bağlam kurmada, liderlik ve yönetimin önemli rolü olduğunu belirlemişlerdir. Liderlik becerileri, liderlik görevlerine aktarılmadığı sürece tek başlarına soyut olan kavramlardır (Kaman ve Mitchell, 1999). Etkili liderliğin bir göstergesi olan beceriler arasında, bütün liderlik durumlarında kullanılabilir olanlar da bulunmaktadır. Bunlar; "analitik kabiliyet, ikna edicilik, konuşma kabiliyeti, detayları hafızada tutma, empati, düşüncelilik ve cazibe" olarak sıralanabilir (Yukl, 1989: 261). Liderin, liderlik tanımı kapsamında yer alan; bir hedef doğrultusunda organizasyon üyelerini etkileyebilmesi ve organizasyonu yönlendirebilmesi için; beceriler, özellikler ve kabiliyetlerin de içerisinde bulunduğu liderlik yeterliklerini uygulayabilmesi gerekmektedir. Giderek artan rekabetçi ortamlarda, organizasyonların liderlik yeteneğinin farkında olması ve liderlik yeteneğinin geliştirilmesi yönünde faaliyetlerde bulunması önem kazanmıştır. Liderlerin sahip olmaları gereken beceri seti liderin rolüne göre farklılık gösterebilmektedir (Wells ve Hejna, 2009).

Bilgi toplumunda sürdürülebilir değişiklikler gerçekleştirebilmek için, eğitim liderlerinin birçok konuda yeterli olması gerekmektedir. Geleceğin müdürleri bilgi toplumunda değişime öncü olabilmek için, liderliği oluşturan beş temel unsura sahip olmalıdırlar. Bu unsurlar; "manevi (ahlaki) amaç, değişimi anlama, ilişki geliştirme kabiliyeti, bilgi yaratma ve paylaşma ile bütünlük oluşturma" (Fullan, 2002: 17) şeklindedir. Bu unsurlara enerji, coşku ve umut gibi kişisel özelliklerin eşlik etmesi gerekmektedir. Unsurlar arasında yer alan manevi amaç; topluma pozitif katkıda bulunma niyetine vurgu yapmakta ve bütün okulların geliştirilmesine odaklanmaktadır (Fullan, 2002). Goor ve Schwenn (1997), okul müdürünün bir lider olarak sahip olması gereken beceriler kapsamında; işbirliği yapabilme, pozitif tutum sergileme, etkili dinleme becerisi ve güven oluşturma yer aldığını ifade etmiştir. Okul müdürlerinin rollerinin karmaşıklığı, gerek duydukları liderlik becerilerinin çeşitlenmesine neden olmaktadır (Young, 1994). Modern okul liderlerinin öğretimsel liderliği gerçekleştirebilmeleri için, karar verme süreçlerini verilere dayanarak gerçekleştirmeleri önemlidir. Bunun için

eğitimcilerin bilgi yönetimini; “en iyi uygulamalara veya öğrenilen derslere ilişkin bilginin toplanması; bu uygulamaların ve derslerin onları kullanabilecek kişilerle paylaşılması; bu uygulamaların veya derslerin daha sonraki yenilikler ve/veya sınıftaki müdahaleler için uygulanması olarak” tanımlamaları gerekmektedir. (Stevenson, 2000: 198).

Okullarda bilgi yönetimine verilen önem, okullarda örgütsel bir bilgi sistemi oluşturulmasına hizmet etmektedir. Organizasyonlarda sürekli değişen ve gelişen şartlara bağlı olarak yeni ihtiyaçlar ve gereklilikler ortaya çıkmaktadır. Değişen ve gelişen koşullar, okullardan ve öğretmenlerden beklenenleri de değiştirmektedir. Okullar artık sadece bilginin yayıldığı yerler değil, aynı zamanda bilginin yaratıldığı yerler olmak durumundadır (Hargreaves, 1999). Okulların öğretmen, öğrenci, veliler ve okul çevresi gibi çeşitli paydaşlarının bulunması, okul müdürlerinin bu süreçte sosyal katılımı sağlama yönünde daha fazla çaba harcamalarını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla okul müdürlerinin, bilgi yönetiminin uygulanması yönünde destek kazanmaları zorlu bir süreçtir. Okul müdürlerinin bilgi yönetimini uygulamada karşılaşılabilecekleri zorluklara, okul paydaşlarının desteğini kazanma ve bu sürecin işletilmesine gönüllü olarak katılmalarını sağlama konularında karşılaşılabilecekleri zorluklar da eklendiğinde, okul müdürlerinin gerek bilgi yönetimi yeterlikleri gerekse liderlik becerileri açısından yeterli bir düzeyde bulunmalarının önemi artmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, ortaöğretim okulu müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterlikleri ile liderlik becerileri incelenerek, en yetersiz oldukları bilgi yönetimi süreç yeterliğinin ve liderlik becerisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, ortaöğretim okulu müdürlerinin en yetersiz oldukları bilgi yönetimi süreç yeterliğindeki ve liderlik becerisindeki yetersizliğin nedenleri incelenmiştir.

Problem Durumu

Araştırmada; “ortaöğretim okulu müdürlerinin en yetersiz oldukları bilgi yönetimi süreç yeterliği ve liderlik becerisi hangisidir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmada yanıt aranan alt problemler ise şunlardır:

1. Ortaöğretim okulu müdürlerinin en yetersiz oldukları bilgi yönetimi süreç yeterliğindeki yetersizliklerinin nedenleri nelerdir?
2. Ortaöğretim okulu müdürlerinin en yetersiz oldukları liderlik becerisindeki yetersizliklerinin nedenleri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Bu çalışma nicel ve nitel tekniklerin bir arada kullanıldığı karma araştırma yaklaşımı ile yapılmıştır. Araştırmanın nicel boyutu tekil tarama modeliyle; nitel boyutu durum çalışması modeliyle yürütülmüştür.

Araştırma Grupları

Ortaöğretim okulu müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterlikleri ve liderlik becerileri, araştırmanın nicel boyutunda, ortaöğretim okulu öğretmenleri tarafından değerlendirilmiştir. Ortaöğretim okulu müdürlerinin, öğretmenler tarafından yetersiz buldukları bilgi yönetimi süreç yeterliğindeki ve liderlik becerisindeki yetersizliklerinin nedenleri ise, araştırmanın nitel boyutunda, okul müdürleri tarafından değerlendirilmiştir.

Nicel Verilerin Toplandığı Evren ve Örneklem

Araştırmanın nicel boyutunun evreni, Adana ilinin Çukurova ilçesinde görev yapan ortaöğretim okulu öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, araştırmaya katılmaya gönüllü olan ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 573 ortaöğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır.

Nitel Verilerin Toplandığı Katılımcılar

Araştırmanın nitel veri toplama sürecinde herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır. Nicel verilerin toplandığı 27 okulda görev yapan 27 okul müdürü, araştırmanın katılımcılarını oluşturmaktadır. Nitel veriler, araştırmanın nicel verilerinin analiz edilmesinden sonra toplanmıştır. Araştırmanın nicel bölümünde öğretmenler tarafından değerlendirilen okul müdürlerinin tamamının katılımcı olmasının, nicel verilerin analizi

sonucunda okul müdürlerine ilişkin ortaya çıkan bulguların daha ayrıntılı olarak incelenmesine yardımcı olabileceği düşünülmüştür.

Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterliklerine ilişkin nicel veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürü Bilgi Yönetimi Süreç Yeterlikleri Ölçeği” (OMBYSYÖ) ile liderlik becerilerine ilişkin veriler ise, Kouzes ve Posner (2001) tarafından geliştirilen “Liderlik Uygulamaları Envanteri” ile toplanmıştır.

OMBYSYÖ; bilginin oluşturulması, bilginin elde edilmesi, bilginin depolanması ve korunması, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi olmak üzere toplam beş boyuttan oluşmaktadır. OMBYSYÖ beşli likert tipi bir ölçek olup likert tipi derecelendirmeye uygun olarak; “Hiçbir zaman=1, Nadiren=2, Bazen=3, Çoğu zaman=4 ve Her zaman=5” seçenekleriyle derecelenmektedir. Bireylerin liderlik becerilerine sahip olup olmadıkları davranışlarında ve uygulamalarında gözlemlenebilmektedir. Envanterde liderlik becerilerinin varlığı ve birey tarafından sergilenme düzeyleri, davranışlara dayalı olarak değerlendirilmektedir. Envanterde “yol gösterme”, “ortak bir vizyon oluşturma”, “süreci sorgulama”, “personeli gelişimi konusunda cesaretlendirme” ve “izleyenlerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme” olmak üzere beş temel alt liderlik davranışı incelenmektedir (Kouzes ve Posner, 2001). Türkçeye uyarlanması ve geçerlik ve güvenirlik çalışması Duygulu (2007) tarafından yapılan envanter, beşli likert tipi derecelendirmeye uygun olarak; 1: Hemen hemen hiçbir zaman, 2: Ender olarak/Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık/çoğunlukla, 5: Hemen hemen her zaman seçenekleriyle derecelenmektedir. Araştırmanın nitel verileri yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın nicel verilerinin toplandığı 27 ortaöğretim okulunda görev yapan 27 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Nicel verilerin analizinde ortalama puanlardan yararlanılmıştır. “Bilgi Yönetimi Süreç Yeterlikleri Ölçeği” ve “Liderlik Uygulamaları Envanteri”ne ilişkin aritmetik ortalamaların yorumlanmasında beşli dereceleme ölçeğindeki “Her zaman/hemen hemen her zaman” seçeneği için 5, “Çoğu zaman/sık sık” seçeneği için 4, “Bazen” seçeneği için 3, “Nadiren” seçeneği için 2, “Hiçbir zaman/hemen hemen hiçbir zaman” seçeneği için 1 puan verilmiş ve öğretmen görüşleri derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Bu beşli ölçekteki dört aralık için ($5-1 = 4$) hesaplanan aralık katsayısına göre ($4/5 = 0.80$) ölçeklerin boyutlarına ve ölçeklere ait aritmetik ortalamalarına karşılık gelen algı düzeyleri belirlenmiştir. Nitel verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılan kodlamalar genel bir çerçeve içerisinde gerçekleştirilmiştir. Yani verilerden çıkarılan kavramlara ve ilgili literatür kapsamında daha önceden belirlenmiş kavramlara göre bir kodlama süreci uygulanmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterliklerine İlişkin Bulgular

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin OMBYSYÖ’ye verdikleri cevaplara ilişkin puan ortalamaları, ortalamaların karşılık geldiği algı düzeyleri ve standart sapmalar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: OMBYSYÖ ve OMBYSYÖ’nün Boyutlarından Alınan Toplam Puanlara İlişkin Bulgular

Boyutlar	\bar{X}	Ortalama Puan Karşı Gelen Algı Düzeyi
Bilginin oluşturulması	38,01	Çoğu Zaman
Bilginin Elde Edilmesi	26,12	Çoğu Zaman
Bilginin depolanması ve korunması	48,04	Çoğu Zaman
Bilginin paylaşılması	45,22	Çoğu Zaman
Bilginin Kullanılması ve değerlendirilmesi	53,39	Çoğu Zaman
TOPLAM	210,79	Çoğu Zaman

Tablo 1’de görüldüğü gibi, ortaöğretim okulu öğretmenleri; okul müdürlerinin bilginin oluşturulması ($\bar{X} = 38,01$), bilginin elde edilmesi ($\bar{X} = 26,12$), bilginin depolanması ve korunması ($\bar{X} = 48,04$), bilginin paylaşılması

($\bar{X} = 45,22$) ve bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi ($\bar{X} = 53,39$) bilgi yönetimi süreç yeterliklerinin hepsini çoğu zaman sergilediğini düşünmektedirler. Bilgi yönetimi süreç yeterliklerinin toplamına ait ortalamaya ($\bar{X} = 210,79$) karşılık gelen algı düzeyi de çoğu zaman olmuştur. OMBYSYÖ'nün boyutlarında yer alan madde sayıları eşit olmadığı için, her bir boyuttan alınan ortalama puanın, ait olduğu boyuttan alınabilecek en yüksek puanın yüzdesel olarak ne kadarını temsil ettiği hesaplanmıştır. Buna göre; bilginin oluşturulması boyutundan alınan ortalama puan ($\bar{X} = 38,01$), bu boyuttan alınabilecek en yüksek puanın ($\bar{X} = 50$) % 76,02'sini oluşturmaktadır. Bilginin elde edilmesi boyutundan alınan toplam puan ($\bar{X} = 26,12$), bu boyuttan alınabilecek en yüksek puanın ($\bar{X} = 35$) % 74,63'ünü oluşturmaktadır. Bilginin depolanması ve korunması boyutundan alınan toplam puan ($\bar{X} = 48,04$), bu boyuttan alınabilecek en yüksek puanın ($\bar{X} = 60$) % 80,07'sini oluşturmaktadır. Bilginin paylaşılması boyutundan alınan toplam puan ($\bar{X} = 45,22$), bu boyuttan alınabilecek en yüksek puanın ($\bar{X} = 65$) % 69,57'sini oluşturmaktadır. Bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi boyutundan alınan toplam puan ($\bar{X} = 53,39$), bu boyuttan alınabilecek en yüksek puanın ($\bar{X} = 70$) % 76,27'sini oluşturmaktadır. OMBYSYÖ'nün tamamından alınan toplam puan ($\bar{X} = 210,79$) ise, ölçeğin tamamından alınabilecek en yüksek toplam puanın ($\bar{X} = 280$) % 75,28'ini oluşturmaktadır. Bu bulgulara göre; ortaöğretim okulu öğretmenleri, okul müdürlerinin en yetersiz oldukları bilgi yönetimi süreç yeterliğinin, bilginin paylaşılması yeterliği olduğunu düşünmektedirler.

Bilginin Paylaşılması Yeterliği Boyutuna İlişkin Bulgular

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin OMBYSYÖ'nün "bilginin paylaşılması" boyutuna verdikleri cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Bilginin Paylaşılması Yeterliği Boyutuna İlişkin Bulgular

	\bar{X}
Okulla ilgili ihtiyaç duyduğumuz her türlü bilgiye, okul içinde nereden ulaşabileceğimizi bize sözel olarak anlatır.	3,69
Hangi öğretmenin hangi konularda daha fazla bilgiye sahip olduğunun, bütün öğretmenler tarafından bilinmesini sağlar.	3,40
Okul için gerekli olabilecek her türlü bilginin okul içinde ve dışında nerede bulunabileceği konusunda, elektronik bir bilgi sistemi oluşturmaya çalışır.	3,55
Eğitim-öğretim süreçlerinde ihtiyaç duyduğumuz her türlü bilginin okul dışında nerede bulunabileceğini bize sözel olarak anlatır.	3,51
Okul gelişimi adına yapılmasının yararlı olacağını düşündüğü her türlü uygulamayı, bize tanıtarak uygulama hakkında gerekli bilgileri paylaşır.	3,69
Okul içinde yaptığı sunum ve toplantılarda görsel sunum tekniklerini kullanır.	3,45
Gerekli durumlarda okuldaki uygulamalara ilişkin bilgileri bize bildirmek için, telefon kullanmayı tercih eder.	3,39
Bilgi ve deneyimlerimizi, okulda görev yapan diğer meslektaşlarımızla paylaşmamızı sağlamak için, çalışma takımları oluşturmamız yönünde bizi teşvik eder.	3,65
Öğretmenler arasında diyalog aracılığıyla bilgi paylaşımının sağlanabileceği sosyal etkinlikler düzenler.	3,49
Bilgi ve fikirlerimizi sadece sözel olarak değil yazılı olarak da okul yönetimiyle paylaşmamızı teşvik eder.	3,59
Okul yönetiminin ve öğretmenlerin birbirleriyle daha aktif bilgi paylaşımında bulunabilmesi için, çeşitli sohbet yazılımlarının (msn, yahoo messenger, google talk vb.) kullanılmasını teşvik eder.	3,19
Okulumuzda deneyimli öğretmenlerin deneyimsiz öğretmenlere mesleki konularda yardımcı olmalarını teşvik eder.	3,41
Okulun geçmiş uygulamalarına ilişkin sahip olduğumuz bilgileri, okulda göreve yeni başlayan öğretmenlerin okuyabilmesi için rapor etmemizi ister.	3,15

Bilginin paylaşılması yeterliği boyutunda en yüksek ortalamaya “Okulla ilgili ihtiyaç duyduğumuz her türlü bilgiye, okul içinde nereden ulaşabileceğimizi bize sözel olarak anlatır” ($\bar{X}=3,69$) ve “Okul gelişimi adına yapılmasının yararlı olacağını düşündüğü her türlü uygulamayı, bize tanıtarak uygulama hakkında gerekli bilgileri paylaşır” ($\bar{X}=3,69$) maddeleri sahiptir. Bu bulgulara göre, okul müdürlerinin okul içindeki faaliyetlerin doğru bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, öğretmenleri bilgilendirmeye çoğu zaman önem verdikleri söylenebilir. En düşük ortalamaya ise, “Okulun geçmiş uygulamalarına ilişkin sahip olduğumuz bilgileri, okulda göreve yeni başlayan öğretmenlerin okuyabilmesi için rapor etmemizi ister” ($\bar{X}=3,15$) maddesi sahiptir.

Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde, okullarda bilginin paylaşılması için ne tür uygulamalarda buldukları sorulmuştur. Bu şekilde öğretmenler tarafından, bilginin paylaşılması alanında diğer yeterlik alanlarına göre daha az yeterli bulunmalarının nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Okul müdürleri görüşmelerde; hangi tür bilgileri öğretmenlerle karşılıklı olarak paylaşmayı tercih ettiklerinden, bilgi paylaşımını kısıtlayan faktörlerden ve bilgi paylaşma yollarından bahsetmişlerdir. Bu nedenle okul müdürlerinin görüşleri; “paylaşılan bilgi türleri”, “bilgi paylaşımını kısıtlayan faktörler” ve “bilgi paylaşımında kullanılan yollar/bilgi paylaşma şekilleri” temalarında kodlanmıştır. Okul müdürlerinin bilginin paylaşılması sürecindeki uygulamalarına ilişkin tematik ve kavramsal kodlamalar Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Bilginin Paylaşılması Sürecindeki Uygulamalarına İlişkin Tematik ve Kavramsal Kodlamalar

Temalar	Alt Temalar	Kavramsal Kodlamalar
Paylaşılan Bilgi Türleri		*Okuldaki işlerin yapılmasını etkileyen bilgiler *Özlük hakları *Eğitim-öğretim alanındaki yenilikler *Okuldaki araç-gereçlerle ilgili bilgiler *Toplantılar için belirlenen gündem maddeleri ile ilgili bilgiler *Resmi yazışma kuralları *Protokol kuralları *Okul faaliyetleri ile ilgili bilgiler (Yapılması planlanan uygulamalar; Uygulamaya konmuş faaliyetler; Haftalık okul projeleri; Aylık çalışma programı) *Ortak karar almaya yönelik fikir alışverişleri *Mevzuat *Kültürel bilgiler (Faydalı bulunan kitaplar/yazılar; Faydalı bulunan televizyon programları) *Öğrencilerle ilgili konular *Öğretmen sorunları *Teknolojik gelişmeler
	Zaman Faktörü	*Zaman yetersizliği (Mesai saatinin kısalığı)
Bilgi Paylaşımını Kısıtlayan Faktörler	Okul Müdürlerinden Kaynaklanan Faktörler	*Okul müdürlerinin bilgileri kendilerine saklamaları *Okul müdürlerinin nasıl bilgi paylaşımında bulunabileceklerini bilmemeleri
	Öğretmenlerden Kaynaklanan Faktörler	*Öğretmenlerin araştırma yapma konusunda isteksiz olması *Öğretmenlerin bilgisayar kullanımında yetersiz olmaları *Öğretmenlerin internet aracılığıyla paylaşma konusunda yetersiz olmaları *Okul müdürü ve öğretmenler arasındaki diyalog eksikliği *Öğretmenlerin bilgi paylaşımında bulunmaya gönülsüz olmaları *Öğretmenlerin ders saatlerinin dışında okulda bulunmamaları *Öğretmenlerin okul müdüründen çekinmeleri *Bilgi paylaşımının sadece okul müdürlerinden beklenmesi *Okul müdürünün bilgi paylaşımında bulunduğu anlaşılmaması (Davranışsal paylaşımların dikkate alınmaması; Bilgi paylaşmanın okul müdürünün görevi olarak değerlendirilmesi)
Bilgi Paylaşımında Kullanılan Yollar/Bilgi Paylaşma Şekilleri	Sözlü Paylaşım	*İlgili öğretmenle bireysel paylaşım *Toplu paylaşım (Öğretmenlerle toplantı; Kurul toplantıları; Zümre toplantıları) *Öğretmenler odasında zaman geçirme
	Yazılı Paylaşım	*Öğretmenler odasındaki panolara asma *E-mail ile doküman/bilgi paylaşma *Duyuru yazıları hazırlama
	Davranış Yoluyla Paylaşım	

Okul müdürleri, öğretmenlerle karşılıklı olarak bilgi paylaşımında bulduklarını düşünmektedirler. Sadece bilgi paylaşımında bulunurken, paylaşacakları bilgi türü konusunda seçici davrandıkları anlaşılmaktadır. Bilgi

paylaşımının istenilen düzeyde olmamasının nedenini ise, kendilerinden ziyade öğretmenlere yüklemektedirler. Her ne kadar nicel verilere göre bilginin paylaşılması yeterliği, diğer yeterliklerle kıyaslandığında, okul müdürlerinin en az sergiledikleri yeterlik alanı olsa da, okul müdürleri tarafından sergilenme sıklığı “çoğu zaman”dır. Dolayısıyla okul müdürlerinin bilgi paylaşımında buldukları, ancak çoğunlukla öğretmenlerden kaynaklanan faktörlerle bu paylaşımın kısıtlandığı ve her bilgiyi paylaşmayı doğru bulmadıkları bulguları, nicel bulguları destekleyici ve açıklayıcı niteliktedir.

Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Becerilerine İlişkin Bulgular

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin “Liderlik Uygulamaları Envanteri”ne verdikleri cevaplara ilişkin puan ortalamaları, ortalamaların karşılık geldiği algı düzeyleri ve standart sapmalar Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Liderlik Uygulamaları Envanteri ve Liderlik Uygulamaları Envanterinin Boyutlarından Alınan Toplam Puanlara İlişkin Bulgular

Boyutlar	\bar{X}	Ortalama Puna Karşı Gelen Algı Düzeyi
Yol Gösterme	22,81	Sık sık/Çoğunlukla
Ortak Vizyon Oluşturma	22,87	Sık sık/Çoğunlukla
Süreci Sorgulama	22,15	Sık sık/Çoğunlukla
Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirme	22,77	Sık sık/Çoğunlukla
İzleyenlerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirme	22,29	Sık sık/Çoğunlukla
TOPLAM	112,92	Sık sık/Çoğunlukla

Tablo 4’de görüldüğü gibi, ortaöğretim okulu öğretmenleri; okul müdürlerinin yol gösterme ($\bar{X} = 22,81$), ortak vizyon oluşturma ($\bar{X} = 22,87$), süreci sorgulama ($\bar{X} = 22,15$), personeli gelişimi konusunda cesaretlendirme ($\bar{X} = 22,77$) ve izleyenlerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme ($\bar{X} = 22,29$) liderlik becerilerinin hepsini sık sık/çoğunlukla sergilediğini düşünmektedirler. Liderlik becerilerinin toplamına ait ortalamaya ($\bar{X} = 112,92$) karşılık gelen algı düzeyi de sık sık/çoğunlukla olmuştur. Ortalama puanlara bakıldığında, ortaöğretim okulu müdürlerinin diğer liderlik becerilerine göre en az sergiledikleri becerinin, süreci sorgulama becerisi olduğu görülmektedir.

Süreci Sorgulama Liderlik Becerisi Boyutuna İlişkin Bulgular

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin “Liderlik Uygulamaları Envanteri”nin “süreci sorgulama” boyutuna verdikleri cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Süreci Sorgulama Liderlik Becerisi Boyutuna İlişkin Bulgular

	\bar{X}
Okul müdürü, kendi beceri ve yeteneklerini test edebileceği fırsatları araştırır.	3,65
Okul müdürü işlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için öğretmenleri destekler.	3,88
Okul müdürü, okul olarak ne yapıyorsa bunu daha iyi hale getirmek için okul dışında yenilikçi yollar araştırır.	3,80
Okul müdürü, işler beklendiği gibi gitmediğinde “Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?” diye sorar.	3,50
Okul müdürü, üzerinde çalıştığımız proje ve programlar için ulaşılabilir hedefler saptadığımızdan, somut planlar yaptığımızdan ve ölçülebilir kilometre taşları belirlediğimizden emin olur.	3,79
Okul müdürü, bir işin sonunda başarısızlık olasılığı olduğunda bile denemek ve risk almaktan kaçınmaz.	3,51

Süreci sorgulama liderlik becerisi boyutunda “Okul müdürü işlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için öğretmenleri destekler” ($\bar{X} = 3,88$) maddesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin çoğu zaman, öğretmenlerin farklı yöntem ve teknikleri kullanmalarını destekledikleri söylenebilir. “Okul müdürü, işler beklendiği gibi gitmediğinde ‘Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?’ diye sorar” ($\bar{X} = 3,50$) maddesi ise, en düşük ortalamaya sahiptir. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde, okullarda süreçleri sorgulama adına ne

tür faaliyetlerde buldukları sorulmuştur. Bu şekilde öğretmenler tarafından, süreci sorgulama becerisi alanında diğer liderlik becerisi alanlarına göre daha az yeterli bulunmalarının nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Okul müdürleri, süreçleri sorgulamada dikkate aldıkları birtakım kriterlerin olduğunu ve bu sorgulamayı yapabilmek için, eğitimsel yenilikleri takip etmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda okullarda süreçleri sorgulamalarını engelleyen durumlardan da bahsetmişlerdir. Bu nedenle okul müdürlerinin görüşleri; süreçlerin sorgulanmama nedenleri, risk alma kriterleri ve eğitimsel yenilikleri öğrenme kaynakları temalarında kodlanmıştır. Okul müdürlerinin süreci sorgulama uygulamalarına ilişkin tematik ve kavramsal kodlamalar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Okul Müdürlerinin Süreci Sorgulama Uygulamalarına İlişkin Tematik ve Kavramsal Kodlamalar

Temalar	Kavramsal Kodlamalar
Süreçlerin Sorgulanmama Nedenleri	*Soruşturma (Başarısızlığın paylaşılması; Yapılan her uygulamanın hesabının sorulması; Sistemin güvensizliği) *Teknolojiye yabancıklık (Bilgisayar kullanamama) *Fazla çalışmaktan kaçış (Okul dışındaki meşguliyetler; Zaman harcamak istememe; Yorgunluktan kaçış; İş üstlenmek istememe) *Statükocu anlayış (Hata yapmama isteği; Gelişmeleri takip etmeme) *Kaynakların yetersizliği (Maddi destek eksikliği; Öğretmen yeterliklerindeki eksiklik) *Öğretmenlerin çalışma saatleri *Bilgiye ulaşma yollarını bilmeme *Okul başarısına katkı *Eğitime/öğrenciye fayda sağlama *Okul vizyonuna uygunluk
Risk Alma Kriterleri	*Yönetimsel kurallara uygunluk *Okul şartlarına/olanaklarına uygunluk *Yenilikleri kurumsallaştırabilme (Öğretmen yeterliği; Öğretmen çabaları) *Çağın gerektirdiği yeniliklere uygunluk *İşleri kolaylaştırma
Eğitimsel Yenilikleri Öğrenme Kaynakları	*İnternet (Talim ve Terbiye Kurulu sitesi; Milli Eğitim Bakanlığı sitesi; Ortaöğretim Genel Müdürlüğü sitesi; Bakanlık müfettişi siteleri) *Medya *Eğitsel yayınlar *Bilimsel araştırmalar *Tecrübeli kişilerle/meslektaşlarla fikir alışverişi *Başka ülkelerin eğitimsel uygulamaları *Diğer okulları gözlemlene (Özel okulların faaliyetleri) *İş yeri ve kuruluşlarla işbirliği

Okul müdürleri yapabildikleri ölçüde süreçleri sorguladıklarını, süreci sorgulama faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için, eğitim-öğretim ve eğitim yönetimi alanındaki gelişmeleri takip ettiklerini ve bu faaliyetler süresince, belirli kriterleri dikkate alarak yeni uygulamaları hayata geçirme riskini aldıklarını belirtmişlerdir. Ancak her ne kadar süreci sorgulama faaliyetlerinde bulunmak isteseler bile, kendilerinin dışındaki bazı etmenlerden dolayı sınırlandıklarını düşünmektedirler. Dolayısıyla nicel verilerin ortaya koyduğu, okul müdürleri tarafından süreci sorgulama becerisi ile ilgili davranışların daha az sergilenmesinin nedenlerine açıklık getirilmektedir.

TARTIŞMA

Araştırmanın bulgularına göre, ortaöğretim okulu öğretmenleri, okul müdürlerinin en az sergiledikleri bilgi yönetimi süreç yeterliği boyutunun bilginin paylaşılması olduğunu düşünmektedirler. Bu bulguya paralel olarak Fidan (2007), yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma konusundaki yeterliklerini incelediği çalışmasında, bilgi paylaşımı ve değerlendirme boyutunu, genel görüş düzeyine göre en düşük ortalamaya sahip boyut olarak tespit etmiştir. Dağlı ve Uzunboylu (2007) ise, okul yöneticilerinin, öğretmenlerle tamamen yeterli seviyede bilgi paylaştıklarını tespit etmiştir. Kılıç (2007) yapmış olduğu araştırmanın sonucunda; okul müdürlerinin kendilerini bilgiyi paylaşma yeterlik alanında üst düzey yeterlikte algıladıklarını tespit etmiştir. Özsarıkamış (2009), öğretmenlerin okul yöneticilerini; bilginin paylaşılması alanında üst düzeyde yeterli gördüklerini tespit etmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin bilgi paylaşımında çoğunlukla; toplantı yapma ve duyuru panolarını kullanma yollarını tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu bulguya paralel olarak Ayrıl (2007), okul müdürü ve öğretmenlerle yaptığı araştırmasında, en çok kullanılan bilgi paylaşma yöntemleri arasında; duyuru panolarının kullanılmasının ve sorun çözme toplantılarının yapılmasının bulunduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Niehoff (2010), öğretmenler arasında profesyonel bilginin paylaşımını artıran bilgi yönetimi uygulamalarının neler olduğunu incelediği araştırmasında, profesyonel bilgi paylaşımını artıran bilgi yönetimi uygulamaları arasında; informal akran paylaşımı, akran mentorluğu, bölüm toplantıları ve disiplinler arası toplantıların bulunduğunu tespit etmiştir. Araştırmada, okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda, zaman sıkıntısının, bilgi paylaşımı sürecinin gerçekleştirilmesini engelleyen bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Awang (2009), bilgi yönetimi

aktiviteleri ve bağlamsal faktörler olarak nitelendirilen yönetim, teknoloji ve kültür arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında, zaman sıkıntısı ve öğretmenlerin iş yükünün, bilgi aktivitelerinin gerçekleştirilmesini sınırlandırdığını tespit etmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürleri liderlik becerilerini çoğunlukla sergilemektedirler. Bu bulgunun aksine Çetin (2009), okul müdürlerinin liderlik yeterliklerini öğretmen görüşleri doğrultusunda incelediği çalışmada, yöneticilerin liderlik yeterlik düzeylerinin normal düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada ortaöğretim okulu müdürlerinin en yetersiz değerlendirildikleri liderlik becerisi boyutu, süreci sorgulama becerisi olmuştur. White (2005), araştırmada kullanılan "Liderlik Uygulamaları Envanteri"ni kullanarak, müfettişlerin bakış açılarından okul müdürleri için kritik olan yönetim ve liderlik davranışlarını incelemiştir. Araştırmasının sonucunda süreci sorgulamanın, okul müdürlerinde bulunması gerekliliği açısından, en az değerlendirilen liderlik becerileri arasında yer aldığını tespit etmiştir. Okul müdürlerinin süreci sorgulama liderlik becerisi boyutunda en az sergiledikleri davranış; işler beklendiği gibi gitmediğinde 'bu deneyimden ne öğrenebiliriz?' sorusunu sorma olarak tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Dean (2009) tarafından yapılan çalışmada da bu davranış süreci sorgulama boyutunda en az sergilenen davranış olarak tespit edilmiştir. Okul müdürleri tarafından en az sergilenen liderlik becerisi boyutu olarak tespit edilen süreci sorgulama becerisi, başarısızlık olasılığı olsa bile denemeyi ve risk almayı içeren bir liderlik becerisi boyutudur. Araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin risk almayı içeren becerilerini, süreci sorgulama boyutunda en az sergilenen ikinci beceri olarak değerlendirmişlerdir. Benzer şekilde Karaman (2008), ortaöğretim okulu müdürlerinin liderlik ve yöneticilik davranışlarını, yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda incelediği araştırmasının sonucunda, okul yöneticilerinin en az liderlik performansı gösterdikleri davranışın, risk alma olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

1. İhtiyaç duyan öğretmenlerin ve okul müdürlerinin teknoloji okuryazarlığını geliştirmek için, okul bünyesinde çeşitli kurslar düzenlenebilir. Böylece okul müdürleri ve öğretmenlerin teknoloji okuryazarlıklarındaki eksikliklerin, karşılıklı bilgi paylaşımında bulunmalarını engellemesinin önüne geçilebilir.
2. Okullarda etkili ve verimli bilgi paylaşımını sağlayabilmek için, okulların web siteleri ve çeşitli sohbet yazılımları gibi bilgi yönetimi araçlarının kullanımı artırılmalıdır. Okul müdürleri, bu araçların kullanımını özendirmek için, bilgi yönetimi araçlarını kullanma düzeylerine göre öğretmenleri ödüllendirebilir.
3. Okullarda eleştirel fikir üretimini, bilgi paylaşımını ve süreç sorgulamasını yapmayı sağlayabilecek, daha verimli toplantıların yapılabilmesi için, ders saatleri dışındaki belirli saatlerde, öğretmenlerin okulda bulunmaları zorunlu hale getirilebilir.
4. Okullarda eğitimsel işlerle ilgilenen bir müdürlük konumunun yanı sıra, bilgi lideri rollerini üstlenecek ayrı bir müdürlük konumu da oluşturulabilir. Bu şekilde okul müdürlerinin, iş yoğunluklarından dolayı özellikle liderlik becerilerini sergilemelerinin önündeki engel kaldırılabilir.

Not: Bu çalışma 26-28 Nisan 2012 tarihlerinde Antalya'da 46 Ülkenin katılımıyla düzenlenmiş olan "3rd International Conference on New Trends in Education and Their Implications"da sözlü bildiri olarak sunulmuş olup, "Journal of Research in Education and Teaching" Bilim Kurulu tarafından yayınlanmak üzere seçilmiştir.

KAYNAKÇA

Ayral, M. (2007). *Okulda bilgi yönetimi model önerisi kapsamında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Ankara ili okullarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Awang, M. (2009). *Knowledge management in Malaysian secondary schools: Implications of the "smart school" initiative*. Doctoral Dissertation, University of Stirling, UK.

Çetin, M. (2009). *İlköğretim öğretmenlerinin ve müdür yardımcılarının algılarına göre müdürlerinin liderlik yeterlikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Dağlı, G. ve Uzunboylu, H. (2007). İlköğretimde okul yöneticilerinin bilgi yönetimine yönelik yeterlilikleri (KKTC, Lefkoşa örneği). *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 2(2), 68-79.

Dean, M.D. (2009). *The leadership behavior study of African American middle school principals in South Carolina*. Unpublished doctoral dissertation, South Carolina State University, Orangeburg, South Carolina.

Duygulu, S. (2007). *Servis sorumlu hemşirelerine yönelik hazırlanan transformasyonel liderlik eğitim programının liderlik uygulamaları üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Fidan, N. (2007). *Resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterlik düzeyine ilişkin bir araştırma (Antalya ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-20.

Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A.H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.

Goor, M.B., & Schwenn, J.O (1997). Preparing principals for leadership in special education. *Intervention in School & Clinic*, 32(3), 133-141.

Hargreaves, D.H. (1999). The knowledge-creating school. *British Journal of Educational Studies*, 47(2), 122-144.

Hussain, S. (2010). Knowledge management: An emerging imperative of success. *Proceedings of 11th European conference on knowledge management*, (pp.471-475).

Inkpen, A. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review* 39(1), 123-140.

Kaman, V.S., & Mitchell, T. (1999). Going to the future to develop transportation leadership skills. *Journal of Management in Engineering*, 15(1), 82-87.

Karaman, F. (2008). *Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve etkili yöneticilik davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Kılıç, İ. (2007). *Eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterlikleri (Aksaray ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Koenig, M.E.D. (1999). Education for knowledge management. *Information Services & Use*, 19(1), 17-31.

Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2001). *Leadership practices inventory [LPI]*. (Revised second edition, online version, participant's workbook). San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer

Niehoff, K.L (2010). *Teachers' professional learning: The role of knowledge management practices*. Doctor of Education Dissertation, University of Connecticut.

O'Dell, C., & Grayson, C.J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.

Özsarıkamış, S. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Paliszkievicz, J. (2007). Knowledge management: An integrative view and empirical examination. *Cybernetics and Systems*, 38(8), 825-836.

Pan, S.L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 359-374.

Pemberton, J.M. (1998). Knowledge management (KM) and the epistemic tradition. *Records Management Quarterly*, 32(3), 58-62.

Santo, S.A. (2005). Knowledge management: An imperative for schools of education. *TechTrends*, 49(6), 42-49.

Stevenson, J.M. (2000). A new epistemological context for education: Knowledge management in public schools. *Journal of Instructional Psychology*, 27(3), 198-201.

Wells, W., & Hejna, W. (2009). Developing leadership talent in healthcare organizations. *Healthcare financial management*, 63(1), 66-69.

White, K.A. (2005). *A comparison of management and leadership skills critical to the principalship as perceived by superintendents in selected independent school districts in Texas*. Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A&M University.

Young, R.I. (1994). *Critical leadership skills: Perceptions of aspiring and experienced elementary school principals*. Unpublished Doctoral Dissertation, Spalding University, Louisville, Kentucky.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.