

Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*

Ahmet Yıldırım**

Makale Geliş Tarihi:15/11/2024

Makale Kabul Tarihi:22/04/2025

DOI: 10.35675/befdergi.1585879

Öz

Bu araştırma, öğretmenlerin görüşlerine dayanarak okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile bilgi yönetimi gerçekleştirme düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, ilişkisel tarama modeli kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Amasya il merkezi, ilçeleri ve köylerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapan 5205 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem ise basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 628 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, SPSS 22.0 paket programı aracılığıyla istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Analizler sırasında aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri arttıkça bilgi yönetimi gerçekleştirme düzeyleri de aynı oranda yükseldiği gözlemlenmiştir. Liderlik stilleri ile bilgi yönetimi arasında güçlü ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticileri hem liderlik davranışlarını hem de bilgi yönetim süreçlerini yüksek düzeyde yerine getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, bilgi yönetimi, lider, liderlik davranışları, okul yöneticisi

An Investigation of the Relationship Between School Principals' Leadership Behaviours and Knowledge Management

Abstract

This study aims to determine the relationship between school principals' leadership behaviours and knowledge management realization levels according to teachers' views. The study was conducted within the scope of relational survey model. The population of the study consists of 5205 teachers working in state schools affiliated to the Ministry of National Education in Amasya city centre, districts and villages in 2022-2023 academic year. The sample consists of 628 teachers selected by simple random sampling method. The data were statistically analysed using SPSS 22.0 package programme. Arithmetic mean and standard deviation values were calculated during the analyses. According to the findings, it was observed that the higher the level of administrators' leadership behaviours, the higher the level of

* Bu çalışma, 03-05 Ekim 2024 tarihleri arasında Bayburt Üniversitesi'nin ev sahipliği yaptığı "İl. Uluslararası Dede Korkut Eğitim Araştırmaları Kongresi" isimli kongrede sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Dr. İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Samsun, Türkiye, ahmetvil25@gmail.com, ORCID: [0000-0001-9755-3645](https://orcid.org/0000-0001-9755-3645) 

Kaynak Gösterme: Yıldırım, A. (2025). Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(48), 1290-1312.

knowledge management practices. There was a strong and positive significant relationship between leadership styles and knowledge management. According to teachers' perceptions, school administrators fulfil both leadership behaviours and knowledge management processes at a high level.

Keywords: Knowledge, knowledge management, leader, leadership behaviors, school principal

Giriş

Teknolojik ve örgütsel değişimin hızla yaşandığı günümüz dünyasında, bilgi yönetimi kurumların rekabet üstünlüğü kazanmalarının temel unsurlarından biri haline gelmiştir (Rehman vd., 2021). Bilgi yönetiminin kilit bir unsuru olan bilgi paylaşımının, örgütlere çeşitli avantajlar sağladığı ampirik çalışmalarla kanıtlanmıştır. Bilgi paylaşımı davranışlarına katılım, yalnızca grup hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmakla kalmamakta, aynı zamanda bireysel ve toplu performansı artırarak örgütsel öğrenme, etkinlik, yenilik kapasitesi ve genel örgütsel performansı geliştirmektedir (Singh vd., 2021). Günümüzde artan sayıda işletme, rekabet avantajı elde etme çabalarında, kendilerine özgü temel yeteneklerini daha etkin bir şekilde kullanabilmenin bir yolu olarak bilgi yönetimine yönelmektedir (Bhatt, 2001). Örgütler, süreçlerinin etkinliğini artırmak, verimliliklerini ve sundukları hizmetlerin kalitesini yükseltmek, müşterilerine yenilikçi ürün ve çözümler sunmak amacıyla bilgi yönetimine yönelmektedirler.

Bilgi yönetimi literatüre ilk kez 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından kazandırılmıştır. Kurumların performansını artırmak ve daha verimli çalışma koşulları oluşturmak amacıyla, bilginin eyleme dönüştürülmesini sağlayacak yöntemler geliştirilmeye başlanmıştır. Büyük değişimlerin yaşandığı 2000'li yıllara yaklaşırken, Peter F. Drucker'ın 1993 yılında yayımladığı "Post-Capitalist Society" kitabı ile bilgi yönetimi kapsamlı bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Daha sonra Nonaka ve Takeuchi'nin "The Knowledge Creating Company" eseriyle bu alanda önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Senge'nin "The Fifth Discipline" adlı kitabı ise bilgi yönetimini farklı boyutlarıyla inceleyerek iş dünyasında etkisini artırmıştır. Bu çalışmalar, bilgi yönetimi alanında bilimsel araştırmalara konu olmuş ve farklı disiplinlerdeki gelişmelere katkı sağlamıştır (Atak, 2011).

Bilgi, organizasyonlar için değerli bir maddi olmayan varlık niteliğindedir (Jolaei vd., 2014). Bilginin desteğiyle, bir çalışan daha çevik hale gelir ve beklenmeyen durumlarla başa çıkma yeteneğini geliştirir (Rohman vd., 2020). Bilgi paylaşımı, çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayarak yeni bilginin yaratılmasına zemin hazırlayan bir süreçtir (Ballesteros Rodríguez vd., 2022). Bilgiye dayalı organizasyonlarda, bilgi paylaşımı yaratıcılığın teşvik edilmesi, firmanın yenilikçi tutumlarının desteklenmesi, ekip performansının iyileştirilmesi, üretim maliyetlerinin düşürülmesi ve satış artışı gibi olumlu sonuçlar doğurabilen kritik bir kaynaktır (Lei vd., 2021; Vandavasi vd., 2020). Özellikle hizmet sektörü bağlamında bilgi paylaşımı,

rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Hizmet odaklı bir organizasyonun başarısı, bilginin bireyler, ekipler ve organizasyonlar arasında ne derece etkin bir şekilde paylaşıldığıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, etkili bilgi yönetimi stratejilerinin uygulanması, organizasyonların karmaşık problemlerle iş birliği içinde başa çıkmasını mümkün kılmaktadır (Chedid, vd., 2020). Ancak, her ne kadar bilgi paylaşımı organizasyonlar için vazgeçilmez olsa da çalışanların bilgi paylaşma konusundaki isteksizliği, bireysel bilginin organizasyonel bilgiye dönüştürülmesini zorlaştırmaktadır (Anand vd., 2020).

Araştırmacılar, çalışanları bilgi paylaşımı davranışlarına daha etkili bir şekilde teşvik etmenin yollarını araştırırken, bu davranışın ardındaki motivasyonları güven ve yeniliği teşvik eden örgüt kültürü ve bireysel özellikler gibi çeşitli açılardan incelemeye çalışmışlardır (Bock vd., 2005; Chae vd., 2019). Özellikle, çalışanların davranışlarını şekillendiren önemli bir etken olarak liderlik, araştırmacıların yoğun ilgisini çekmiştir. Carrillo ve arkadaşları (2004), etkili bilgi yönetiminin yalnızca bilişim teknolojisi platformlarına değil, daha geniş anlamda bir kuruluşun sosyal ekolojisine dayandığını, bilgi teknolojisinin ise bu süreçte yalnızca bir kolaylaştırıcı rolü oynadığını öne sürmüştür. Bu bağlamda, başarılı bilgi yönetimi, işin insani ve kültürel boyutlarına, özellikle çalışanların deneyimlerine ve örtük bilgilerine önem verilmesini gerektirir (Nonaka & Konno, 1998). Aynı şekilde, De Long ve Fahey (2000), bilgi yönetim sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yöneticilerin, kuruluşları ile bilgi yönetimi hedefleri arasındaki uyumu değerlendirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Bu nedenle, kurum kültürü ve liderlik tarzlarının, bir kuruluşun bilgi üretme ve uygulama kapasitesini nasıl etkilediğini ortaya koymak büyük önem taşımaktadır.

Literatürde, dönüşümcü liderlik (Kim & Park, 2020), otantik liderlik (Edú Valsania vd., 2016) ve mütevazı liderlik (Al Hawamdeh, 2022) ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkileri ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır. Kurum kültürü ve liderlik üzerine yapılan literatür incelemelerinde, bu iki kavramın bilgi yönetimi ile bağımsız olarak ilişkilendirildiği görülmektedir. Araştırmacılar, liderlik tarzları ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi ve örgüt kültürü ile bilgi arasındaki bağlantıları incelemişlerdir (De Long & Fahey, 2000; Sarin & McDermott, 2003). Ayrıca, literatürde liderlerin belirli türde örgüt kültürlerinin oluşturulması ve sürdürülmesindeki rolü de vurgulanmaktadır (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Benzer şekilde, liderlik, belirli bir kültürü anlayabilme ve o kültür içinde çalışabilme yetisinin liderlik başarısı için gerekli bir ön koşul olduğunu savunmaktadır (Bass & Avolio, 1993).

Liderlikte bilgi yönetimi, organizasyonel başarı açısından kritik bir rol oynar çünkü liderler, bilgi yönetimi süreçlerini teşvik ederek ve yönlendirerek organizasyonun entelektüel sermayesini etkili bir şekilde kullanmasını sağlarlar. Bilgi yönetimi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine, yenilikçi çözümler

geliştirmesine ve operasyonel verimliliği artırmasına katkıda bulunur (Chaman vd., 2021).

Liderlik ve Bilgi Yönetimi

Liderlik, her organizasyonun gelişimi ve başarısı için vazgeçilmez bir unsurdur (Almheiri & Omar, 2022; Ma vd., 2019). Araştırmacılar, liderin astlarına rehberlik ve ilham kaynağı olarak hizmet ettiğini vurgulamaktadır (Andrescu & Vito, 2010). Ayrıca, liderlik, özellikle kritik organizasyonel liderlik, bilgi paylaşım ortamının oluşturulmasında önemli bir rol oynar; bu da hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha yüksek üretkenlik ve memnuniyet sağlar (Sahibzada vd., 2020). Bilgi, liderin örgütsel hedeflere ulaşabilmeleri için takipçilerine rehberlik etmesi ve onlara aktarması gereken temel bir unsurdur. Liderler, üstlendikleri roller nedeniyle, kurumlarındaki bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Liderler, katılımcıların bilgi manipülasyon becerilerini kullanmalarına ve geliştirmelerine, bireysel bilgi birikimlerini kurumun genel bilgi havuzuna dahil etmelerine ve ihtiyaç duydukları bilgilere kolayca erişmelerine olanak tanıyan koşulları oluştururlar (Crawford, 2005; Politis, 2002). Ayrıca, liderlerin bilgiye büyük önem vermeleri, çalışanların güçlendirilmesi, güvenin inşa edilmesi ve bilgiye dayalı deneyimsel öğrenmenin desteklenmesi yoluyla sorgulama ve denemeyi teşvik etmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır (Castiglione, 2006).

Bilgi yönetimi, başkalarına bilgi veya yardım alışverişini kapsayan bir dizi davranış ya da 'kurum içerisinde başkalarına bilgi sağlama eylemi' olarak tanımlanır (Connelly & Kelloway, 2003). Buckman (2004), bilgi yönetimini "bilginin elde edilmesi ve değer yaratılması amacıyla, doğru zamanda doğru kişiye iletilmesini sağlamak için kullanılan sistematik bir yaklaşım" olarak tanımlamaktadır. Durna'ya (2005) göre ise bilgi yönetimi, örgütlerin hedeflerine ulaşmaları ve doğru bir şekilde ilerlemeleri için bilgiyle ilgili süreçlerde, bilginin dönüştürülmesi, üretilmesi ve yayılması konularında etkili olma sürecidir.

Bilgi yönetimi, bir kuruluşun değer ve rekabet avantajı elde etmek için bilgi kaynakları üretmek, dağıtmak ve uygulamak için kullanabileceği becerilerin toplanmasıdır (Lee vd., 2016; Lei vd., 2021; Sun vd., 2020). Hasen, bilgi yönetimi kavramını yeni bir olgu olarak görmemekte ve insanlık tarihi boyunca var olan bir unsur olduğunu belirtmektedir. Bixler, bilgi yönetimine sahip yöneticilerin yol gösterici olmalarına yardımcı olduğunu ifade ederken, Tobin'e göre ise, örgütlerin kendilerini yenileyebilmeleri için bilgi yönetimi yoluyla çalışanlarının yetenek ve bilgilerini tanıması ve geliştirmesi gerekmektedir (akt. Celep & Çetin, 2014). İş hayatında bilgi yönetimini etkili bir şekilde kullanmayı hedefleyen örgütler, ayrıntılı taktikler yerine, stratejik düzeyde yöntemler belirlemelidir. Örgütlerin, temel ilkelerini planlı ve sistemli bir yaklaşımla ele almaları gerekmektedir. Bu temel ilkeler, bilgi yönetiminin bir süreç olduğunu, insan ve teknolojinin ortak çözümler üretmek için kullanıldığını ve karşılıklı güven, iş birliği ile inancın bu süreçte önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir (Barutçugil, 2002).

Bilgi çağında, organizasyonel sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı elde etme süreçlerinde liderlik, bilgi yönetiminin stratejik yürütücüsü olarak öne çıkmaktadır (Doğan & Kılıç, 2009). Liderler yalnızca karar alma süreçlerinde rehberlik etmekle kalmayıp aynı zamanda kurum içerisindeki bilgi akışını teşvik ederek kurumsal öğrenmeyi ve inovasyonu destekleyen bir yapı oluştururlar. Bu bağlamda, liderin bilgiye dayalı karar alma kapasitesi, kurumun entelektüel sermayesini nasıl yönettiğini doğrudan belirlemektedir. Doğan ve Kılıç (2009), bilgi yönetiminin insan, süreç ve teknoloji bileşenleriyle kurumsal performansa doğrudan katkı sağladığını vurgulamış ve liderlerin bu süreçte çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını teşvik eden kültürü oluşturması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu görüş, Farrell (2017) tarafından da desteklenmiş; bilgi yönetiminin yalnızca bir teknik sistem değil, aynı zamanda çalışanlar arası etkileşimi güçlendiren bir liderlik anlayışı gerektirdiği ifade edilmiştir. Yangıl (2016), bilgi toplumunda ortaya çıkan karmaşık problemler karşısında bütüncül düşünme becerisine sahip, sürdürülebilir liderlik anlayışının önem kazandığını belirtmektedir.

Kılıç (2006), KOBİ'lerde gerçekleştirdiği çalışmada, liderlerin eğitim düzeyinin bilgi yönetimi uygulamalarını artırdığını, liderlik desteğinin bilgi paylaşımını ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır. Koç (2006) ise bilgi toplumunda liderlerin katılımcılığı ve işbirliğini ön plana çıkardığını, ancak bilgi kullanımına dair belirsizliklerin sürdüğünü belirtmiştir. Yüksel (2007), görev odaklı liderliğin bilgi üretimini, insan odaklı liderliğin ise bilgi paylaşımını teşvik ettiğini saptamıştır. Benzer biçimde, Naktiyok (2009) kalite temelli liderlik davranışlarının bilgi temelli örgüt yapısını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Eğitim sektörüne yönelik araştırmalarda ise Karakoç (2010) ve Balkar (2012), okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi süreçlerini desteklediğini ve liderlik becerilerinin ortak vizyon oluşturma ile personel gelişimi açısından belirleyici olduğunu göstermiştir. Köseoğlu, Barca ve Karayormuk (2010), yöneticilerin bilgi yönetimine yönelik teknoloji temelli yaklaşımlara öncelik verdiğini belirtmiş; Yeksan (2012) ve Zorlu (2013) ise bilgi paylaşımı kültürünün liderlik davranışlarıyla desteklendiğinde örgütsel başarıya katkı sunduğunu ifade etmişlerdir.

Kurumlarda bilgi paylaşımının kişilerarası süreçlerini etkilemede liderlik önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir. Liderin etik duruşu, bilgi paylaşımının düzeyini öngörebilir (Bhatti vd., 2021; Carmeli & Paulus, 2015). Etkili liderlik, çalışanların entelektüel sermayesini ortaya koyarak, net bir vizyon ve misyon belirleyerek ve takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanarak, bilgi paylaşımına elverişli olumlu bir ortam oluşturur (Choi vd., 2016; Masa'deh vd., 2016; Xiao vd., 2017). Mevcut literatür, yönetsel zihniyetlerin liderlik aracılığıyla bilgiyi nasıl etkilediğini ve açık inovasyon zihniyetlerini nasıl teşvik ettiğini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır (Shi vd., 2023). Liderler, bir kuruluşun kaynaklarını yönetir ve dağıtır (Schaubroeck vd., 2017). Bu da operasyonlar üzerinde önemli bir etki yaratır. Bu nedenle, ekip liderlerinin, çalışanlardan geri bildirim alarak ve ekip performansını artırarak bilgilerini mevcut eksikliklerinin ötesine taşıması gerekmektedir (Duc vd., 2020).

Açık bir inovasyon zihniyetine sahip olmak, bilgi arama faaliyetlerinin stratejik olarak başlatılmasını ve yönetilmesini gerektirir (Shi vd., 2023). İlk elden elde edilen bilgi, rekabette benzersiz bir avantaj sunar (Duc vd., 2020). Liderler, genellikle çalışanları kaynak edinme süreçlerinde risk almaya, denemeler yapmaya ve dış çevreyle etkileşime girmeye teşvik eder (Berraies & Abidine, 2019; Jia vd., 2022). Çevresel risklerle başa çıkmak için inisiyatif alır ve kuruluşun açık ve örtük bilgi kaynaklarını kullanma kapasitesini geliştirirler (Gebert vd., 2010).

Yapılan bu değerlendirmelere göre, kurum kültürü ve liderlik tarzlarının, bir kuruluşun bilgi üretme ve uygulama kapasitesini nasıl etkilediğini ortaya koymak büyük önem taşımaktadır. Mevcut literatür göz önün alındığında, liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiler ele alınmış ancak bu çalışmalar genellikle sektörel bağlamlarla sınırlı kalmıştır. Eğitim kurumlarında, özellikle Türkiye özelinde, liderlik stilleri ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi bütüncül bir biçimde ele alan ampirik araştırmalar oldukça sınırlıdır. Var olan çalışmalar ya liderlik tarzlarına ya da bilgi yönetimi boyutlarına odaklanmakta, bu iki kavramın etkileşimini bütünsel bir yaklaşımla değerlendirmemektedir. Bu durum, literatürde önemli bir araştırma boşluğu olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlayarak okul yöneticilerinin sergiledikleri yönlendirici, destekleyici ve katılımcı liderlik davranışlarının bilgi yönetiminin alt boyutları üzerindeki etkisini öğretmen görüşlerine dayalı olarak analiz etmektedir. Bu yönüyle çalışma, Türkiye eğitim sistemi bağlamında liderlik ve bilgi yönetimi etkileşimini bütüncül biçimde inceleyen özgün katkı sunan nadir çalışmalardan biridir. Geniş örneklem grubu ve yüksek güvenilirliğe sahip ölçme araçlarıyla desteklenen çalışma bulgularının, uygulayıcılar ve politika yapıcılar için anlamlı çıkarımlar sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu genel bağlamda araştırmanın temel amacı, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları ile bilgi yönetimi gerçekleştirme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara ulaşılması hedeflenmiştir:

- Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri nasıldır?
- Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin bilgi yönetimi gerçekleştirme düzeyleri nasıldır?
- Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile bilgi yönetimi gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Bu bağlamda elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin bilgi temelli liderlik davranışları geliştirmelerine yönelik politika ve uygulamalara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın desenine, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına ve analiz sürecine ilişkin bilgiler sistematik biçimde sunulmuştur.

Araştırma Deseni

Bu çalışma, liderlik olgusu ve bilgi yönetimi gerçekleştirme düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Bu doğrultuda, çalışmada ilişkisel araştırma deseni benimsenmiştir. İlişkisel araştırma desenleri, farklı değişkenler arasındaki mevcut bağıntıları ortaya çıkarmayı hedefleyen bilimsel yaklaşımlardır. İlişkisel bir araştırma, iki veya daha çok sayısal değişken arasındaki etkileşimin düzeyini korelasyon değeri hesaplanarak açıklar (Wallen & Fraenkel, 2013).

Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni, 2022-2023 akademik yılında Amasya ili sınırları dahilinde, kırsal ve kentsel yerleşim birimlerinde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki devlet eğitim kurumlarında görev yapan 5205 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem belirlenirken %95 güven düzeyi ve %4 hata payı esas alınmış olup, minimum 588 katılımcı yeterli görülmüştür. Ancak olası veri kayıplarının önüne geçmek ve temsil gücünü artırmak amacıyla rastgele örnekleme metodolojisi kullanılarak 628 öğretmene ulaşılmıştır. Rastgele örnekleme metodolojisi, evrendeki her bir birimin örnekleme dahil edilme olasılığının eşit olduğu (örnekleme alınan birimin yerine konularak veya konulmaksızın) bir örnekleme tekniğidir. Bu metodolojide, ana kütledeki tüm birimler örnekleme seçilmek için eşit ve birbirinden bağımsız olasılığa sahiptir. Temsil kabiliyeti yüksek bir örneklem elde etmenin en geçerli ve optimal yöntemi, rastgele örnekleme prosedürüdür (Büyüköztürk vd., 2015).

Grubun kişisel özelliklerini (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kıdem, okuldaki çalışma süresi ve okul türü) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları ortaya konmuştur:

Tablo 1.
Katılımcılara Ait Kişisel Özellikler

Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Kadın	377	60,0
	Erkek	251	40,0
Yaş	22-30	105	16,7
	31-40	324	51,6
	41-50	110	17,5
	51 ve üzeri	89	14,2
Öğrenim Durumu	Lisans	528	84,1
	Lisansüstü	100	15,9
Kıdem	0-5	68	10,8

	6-10	220	35,0
	11-15	82	13,1
	16-20	96	15,3
	21 ve üzeri	162	25,8
Okuldaki Görev Süresi	0-5	314	50,0
	6-10	240	38,2
	11-15	52	8,3
	16-20	16	2,5
	21 ve üzeri	6	1,0
Okul Türü	Anaokulu	49	7,8
	İlkokul	178	28,3
	Ortaokul	281	44,8
	Lise	120	19,1

Tablo 1'de araştırmaya katılan 628 öğretmenin demografik özellikleri yer almaktadır. Katılımcıların %60'ı kadın, %40'ı erkektir. En yoğun yaş grubu 31-40 yaş aralığıdır (%51,6). Öğretmenlerin büyük çoğunluğu lisans mezunu (%84,1) olup, %15,9'u lisansüstü eğitime sahiptir. Mesleki kıdem açısından katılımcıların %35'i 6-10 yıl arası deneyime sahipken, %25,8'i 21 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Okuldaki görev süresi bakımından yarısı (%50) aynı kurumda 0-5 yıldır görev yapmaktadır. Görev yapılan okul türü dağılımında ise en büyük grubu ortaokul öğretmenleri (%44,8) oluşturmakta; bunu sırasıyla ilkokul (%28,3), lise (%19,1) ve anaokulu (%7,8) öğretmenleri izlemektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları üç ana kategoriden oluşmaktadır: Birinci kategoride, araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik karakteristiklerini tespit etmeye yönelik 6 parametreden oluşan bir envanter yer almaktadır. Bu envanterde katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, kurumda hizmet süresi ve okul türü gibi değişkenler incelenmektedir. Çalışmanın bağımsız değişkenlerinden biri olan liderlik tarzlarını ölçümlemek amacıyla Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilen 13 maddelik Liderlik Stilleri Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, Katılımcı, Destekleyici ve Yönlendirici Liderlik olmak üzere üç alt faktörden oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan eğitim kurumlarındaki bilgi yönetimi düzeyini ölçümlemek amacıyla, Ayrıl (2007), Çetinkaya (2012), Çınar (2004) ve Zaim'in (2010) ölçeklerinden istifade edilerek Özgözü (2015) tarafından geliştirilmiş olan 25 maddelik Bilgi Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, bilginin edinimi, bilginin kullanımı, bilginin paylaşımı ve bilginin depolanması şeklinde dört alt boyuttan oluşmaktadır. Kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik değerleri Cronbach Alpha katsayıları ile hesaplanmış olup, Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2.

Liderlik Stilleri ve Bilgi Yönetimi Ölçeğine ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik (Cronbach Alpha) Değerleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Liderlik Ölçeği	13	,975
Katılımcı Liderlik	5	,967
Destekleyici Liderlik	4	,948
Yönlendirici Liderlik	4	,915
Bilgi Yönetimi Ölçeği	25	,978
Bilginin Elde Edilmesi	7	,932
Bilginin Kullanılması	7	,933
Bilginin Paylaşılması	6	,938
Bilginin Depolanması	5	,939

Tablo 2’de görüldüğü gibi Liderlik ve Bilgi Yönetimi ölçekleri ile alt boyutlarında yüksek oranda güvenilirlik olduğu saptanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, SPSS 22.0 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistiksel analiz yazılımı vasıtasıyla analiz edilmiştir. İstatistiksel analizler öncesinde, veri setinde muhtemel kayıp değerler, hatalı girişler ve aykırı değerler incelenmiştir. Verilerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını tespit etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. George ve Mallery'nin (2010) öne sürdüğü kriterlere göre, çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin -2 ile +2 aralığında olması durumunda, ölçek puanlarının normal dağılım sergilediği varsayılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, veri setinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmada betimsel istatistikler kapsamında aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Örneklem grubunun yanıtlarından elde edilen değişkenlerin ortalamaları arasındaki farklılıklar, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metoduyla test edilmiştir. Analiz sonucunda tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere post-hoc analiz tekniklerinden Bonferroni testi uygulanmıştır. Bilgi yönetimi ve liderlik stilleri arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini tespit etmek amacıyla Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizlere yer verilmiştir. Araştırmada yapılan analize göre okullardaki öğretmen algılarına göre liderlik stilleri alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3.

Liderlik Stilleri Alt Boyutları Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Liderlik Stilleri	n	$\bar{x}$	ss
Katılımcı Liderlik	628	3,81	0,96
Destekleyici Liderlik	628	3,81	1,03
Yönlendirici Liderlik	628	3,90	0,84

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına istinaden liderlik stillerinin beşli likert ölçeği kapsamında alt boyutlarının aritmetik ortalamalarının analizi neticesinde, en yüksek ortalamanın yönlendirici liderlik boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3'te sunulduğu üzere, öğretmen algıları doğrultusunda hesaplanan aritmetik ortalamalar; yönlendirici liderlik ($\bar{x}= 3,90$), destekleyici liderlik ($\bar{x}= 3,81$) ve katılımcı liderlik ($\bar{x}= 3,81$) şeklinde sıralanmaktadır. Araştırmaya iştirak eden katılımcıların liderlik stilleri hususundaki değerlendirmeleri arasındaki farklılıkların istatistiksel anlamlılığını test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.

Liderlik Stilleri Alt Boyutları Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu

Varyanslar	KT	sd	KO	F	İkili Karşılaştırma
Liderlik Stilleri Ölçeği	3,08	2	1,64	11,538	1-3*
Bireylerarası	998,45	627	1,64		2-3*
Hata	167,77	1254			
Toplam					

* $p<0,05$

Öğretmenlerin, yöneticilerin sergiledikleri liderlik stillerine ilişkin değerlendirmelerinden elde edilen puan ortalamaları arasındaki farklılıkların istatistiksel analizini gerçekleştirmek üzere uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi neticesinde, minimum bir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir ($F=11,538$, $p<0,00$). Bu bulgu ışığında, farklılaşmanın hangi gruplar arasında istatistiksel anlamlılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğinde, katılımcı liderlik ile yönlendirici liderlik arasında ve destekleyici liderlik ile yönlendirici liderlik arasında, yönlendirici liderlik lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizler neticesinde, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bilgi yönetimi alt boyutlarına yönelik algılarından elde edilen aritmetik ortalama değerleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5.

Bilgi Yönetimi Alt Boyutları Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Bilgi Yönetimi	n	$\bar{x}$	ss
Bilginin Elde edilmesi	628	3,76	0,80
Bilginin Kullanılması	628	3,80	0,76
Bilginin Paylaşılması	628	3,76	0,78
Bilginin Depolanması	628	3,74	0,85

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına istinaden bilgi yönetiminin beşli likert ölçeği kapsamındaki alt boyutlarının aritmetik ortalamalarının analizi neticesinde, en yüksek değer bilginin kullanılması boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Tablo 5'te sunulduğu üzere, öğretmen algıları doğrultusunda hesaplanan aritmetik ortalamalar; bilginin kullanılması ($\bar{x}= 3,80$), bilginin elde edilmesi ($\bar{x}= 3,76$), bilginin paylaşılması ($\bar{x}= 3,76$) ve bilginin depolanması ($\bar{x}= 3,74$) şeklinde hiyerarşik bir sıralama göstermektedir. Araştırmaya iştirak eden katılımcıların bilgi yönetimi hususundaki değerlendirmeleri arasındaki farklılıkların istatistiksel anlamlılığını test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır.

Tablo 6.

Bilgi Yönetimi Alt Boyutları Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu

Varyanslar	KT	sd	KO	F	İkili Karşılaştırma
Bilgi Yönetimi Ölçeği	1,25	3	0,41	4,022	2-4*
Bireylerarası	1252,65	627	0,10		
Hata	195,26	1881			
Toplam					

* $p<0,05$

Eğitimcilerin, yöneticilerin bilgi yönetimi durumlarına ilişkin değerlendirmelerinden elde edilen puan ortalamaları arasındaki farklılıkların istatistiksel analizini gerçekleştirmek üzere uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi neticesinde, minimum bir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir ($F=4,022$, $p<0,00$). Bu bulgu doğrultusunda, farklılaşmanın hangi gruplar

arasında istatistiksel anlamlılık gösterdiğini belirlemek amacıyla tatbik edilen post-hoc Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğinde, bilginin kullanılması ile bilginin depolanması boyutları arasında, bilginin kullanılması lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır.

Liderlik stilleri ile bilgi yönetimi değişkenleri arasındaki ikili korelasyon sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7.

Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları ile İkili Korelasyon Analizi Tablosu

Değişkenler	$\bar{x}$	ss	KL	DL	YL	BE	BK	BP	BD
KL	3,81	0,96	1	0,88**	0,80**	0,70**	0,72**	0,57**	0,67**
DL	3,81	1,03		1	0,88**	0,79**	0,74**	0,62**	0,79**
YL	3,90	0,84			1	0,74**	0,74**	0,60**	0,67**
BE	3,76	0,80				1	0,83**	0,82**	0,87**
BK	3,80	0,76					1	0,84**	0,83**
BP	3,76	0,78						1	0,83**
BD	3,74	0,85							1

** $p < 0,00$

Tablo 7’de sunulan analiz sonuçları incelendiğinde, liderlik stilleri ile bilgi yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir. Araştırmaya iştirak eden katılımcıların algıları doğrultusunda, yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri ile bilgi yönetimi pratikleri arasında güçlü bir ilişkisel bağ olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde pozitif yönde seyrettiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, liderlik stillerinin bilgi yönetimi süreçlerini yordama gücüne ilişkin regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde, bilginin edinimi, kullanımı, paylaşımı ve depolanması süreçlerine en yüksek düzeyde katkıyı, destekleyici liderlik karakteristikleri sergileyen yöneticilerin sağladığı tespit edilmiştir ($R^2 = ,399$, $p < ,001$).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile bilgi yönetimi gerçekleştirme düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak, analiz edip yorumlamak ve önerilerde bulunmaktır. Buna göre araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri incelendiğinde, en yaygın olarak yönlendirici liderlik, ardından destekleyici ve

katılımcı liderlik tarzlarının öne çıktığı belirlenmiştir. Liderlik stillerinin tüm alt boyutlarında katılım düzeylerinin ortalamaları "yüksek" olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular, geçmiş dönem çalışmalarıyla karşılaştırıldığında dikkat çekici bir gelişimi işaret etmektedir. Erçetin (2001) tarafından liselerde yapılan araştırmada, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde, Özgözü'nün (2015) çalışmasında da eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik davranışlarının genel olarak orta düzey bir algıya sahip olduğu saptanmıştır. Bu çalışmalarla elde edilen veriler karşılaştırıldığında, bu araştırmada ortaya çıkan yüksek düzeyli liderlik algısı, eğitim sistemindeki yönetsel dönüşümler, liderlik rollerinin kurumsallaşması ve okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitimlerin yaygınlaşmasıyla açıklanabilir. Bu farklılığın sadece zamana bağlı yapısal gelişmelerle değil, aynı zamanda liderlik davranışlarının bağlamsal niteliğiyle de ilişkili olduğu düşünülmektedir. Alanazi ve diğerleri (2013), kriz anlarında etkili bir performans elde etmek ve çalışanların motivasyonlarını artırmak için astlara yönlendirici liderlik davranışları sergilemenin gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. Lunenburg ve Ornstein (2007) ise okul yöneticilerinin, izleyenlerin durumuna göre farklı liderlik özellikleri göstermesi gerektiğini ve özellikle durumsal bağlamda yönlendirici liderliğin önemine dikkat çekmişlerdir. Bell ve arkadaşlarının (2014) üniversitelerde yaptığı araştırmada da yönlendirici liderlik, katılımcı liderliğe kıyasla daha yüksek ortalamalarla sonuçlanmıştır. Bu araştırma bulguları, çalışmamızı destekler niteliktedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin yüksek düzeyde liderlik davranışları sergilemesi istenen bir durumdur. Çelişen araştırmalarda liderlik davranışlarının orta seviyede bulunması olumsuz bir duruma işaret etmemekte, aksine olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin bilgi yönetimi sürecinde sırasıyla bilginin kullanılması, bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin depolanması ön plana çıkmaktadır. Bilgi yönetiminin tüm alt boyutlarında katılım düzeyi ortalamalarının "yüksek" olduğu belirlenmiştir. Ancak, Özgözü (2015), Çelebi (2013) ve Çınar (2004) yaptıkları çalışmalarda okul müdürlerinin bilgi yönetimi düzeylerini orta seviyede bulmuşlardır. Bu sonuçlar araştırmamızın bulguları ile çelişmektedir. Balkar (2012), ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin bilgi yönetimi süreçlerindeki yeterliliklerine dair görüşlerinin tüm boyutlarda yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu durum, çalışmamızda yönlendirici ve destekleyici liderlik stillerinin bilgi edinimi ve paylaşımı üzerinde yüksek etki düzeyine sahip olmasıyla paralellik göstermektedir. Karakoç (2010) da benzer biçimde, okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının bilgi yönetimi becerilerine yön verici nitelikte olduğunu ve bu becerilerin örgütsel bilgi akışını hızlandırdığını vurgulamıştır. Bu sonuç, öğretmen görüşlerine dayalı olarak bilgi kullanımının en yüksek düzeyde algılanmasıyla örtüşmektedir. Benzer şekilde, Erdoğan (2010) da ortaöğretim okullarında çalışan yöneticilerin bilgi yönetimi düzeylerinin yüksek olduğunu belirlemiştir. Bu bulgular araştırmamızın sonuçlarıyla uyumludur. Farklı zamanlarda ortaya çıkan bu sonuçlar göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin

yönetim pozisyonlarına gelirken bilgi yönetimine ilişkin yeterli uygulama ve eğitim almamış olmalarının bu farklılıklara neden olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın temel hipotezine uygun biçimde, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile bilgi yönetimi uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, liderliğin bilgi yönetimi süreçlerinin işleyişi ve niteliği üzerinde belirleyici bir etki yarattığını göstermektedir. Nguyen (2009), liderlik davranışlarının bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde doğrudan etkili olduğunu; liderin bilgiye dayalı karar alma ve yönlendirme becerilerinin bilgi yönetiminin etkinliğini belirlediğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, Nguyen ve Mohamed (2011), liderlik tarzları ve örgütsel kültürün; bilgi edinme, paylaşma ve uygulama gibi temel bilgi yönetimi boyutlarında önemli rol oynadığını ortaya koymuştur. Shamim, Cang ve Yu (2019), bilgi odaklı liderliğin çalışanların bilgiye yönelik tutum ve davranışlarını olumlu şekilde etkilediğini ve bunun bilgi yönetimi sonuçlarıyla yakından ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Yeksan (2012), bilgi yönetimi süreçlerinin liderlik rolleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu ve bu rollerin özellikle konaklama sektöründe başarıya katkı sunduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, farklı sektörlerde dahi liderliğin bilgi yönetimi üzerindeki etkisini vurgulayarak çalışmamızın genellenebilirliğini artırmaktadır. Bu bulgular, liderlik davranışlarının yalnızca yönetsel birer uygulama olmanın ötesinde, bilgi yönetimini şekillendiren kültürel ve ilişkisel dinamikler olduğunu ortaya koymaktadır. Ma ve arkadaşları (2023) ise, lider-ast ilişkilerine dayalı kültürel liderlik anlayışlarının, bilgi paylaşımının kalitesini ve yönetim süreçleri üzerindeki etkisini artırabileceğini belirtmiş; bu sayede bilgi yönetiminin yalnızca yapısal değil, aynı zamanda sosyal yönleri olduğuna dikkat çekmişlerdir. Zhao vd. (2021) ile Haider vd. (2023), bilgi paylaşımının artmasının örgüt içinde yenilikçi iş davranışlarını teşvik ettiğini ve bu ilişkinin, liderin bilgi yönetimi anlayışıyla daha da güçlendiğini göstermiştir. Özellikle bilgiye açık, paylaşımcı ve stratejik liderlik tarzlarının, yenilikçiliği destekleyen bir örgütsel iklimin oluşmasına katkı sağladığı vurgulanmaktadır. Zhu ve Sun (2010) ise liderlik tarzı, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasındaki çok boyutlu ve etkileşimli ilişkiye dikkat çekmektedir. Bu çalışmaya göre, liderin benimsediği yönetim tarzı, örgüt içinde bilgiye verilen değeri ve bilginin nasıl üretildiği, paylaşıldığı ve kullanıldığını hem doğrudan hem de dolaylı yollarla şekillendirmektedir. Dolayısıyla, liderlik tarzı sadece yönetsel etkinliği değil, aynı zamanda bilgi yönetiminin kültürel ve yapısal temellerini de etkilemektedir. Bu çerçevede elde edilen araştırma bulguları, güncel literatürle uyumlu bir şekilde, liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerini yönlendiren, şekillendiren ve geliştiren merkezi bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle yönlendirici, destekleyici ve katılımcı liderlik stillerinin her birinin, bilgi yönetiminin farklı boyutları üzerinde etkili olduğu görülmekte; bu da liderlik stillerinin bilgi yönetimi açısından çok yönlü ve tamamlayıcı bir rol oynadığını göstermektedir.

Öneriler

1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler (Okul Yöneticileri ve Öğretmenler İçin):

Okul yöneticileri, bilgi yönetimi süreçlerini destekleyecek biçimde yönlendirici ve destekleyici liderlik davranışlarını artırmalı; özellikle bilgi paylaşımını teşvik eden örgütsel iklimin oluşturulmasına öncülük etmelidir. Bilginin depolanması ve sistematik şekilde erişilebilir hale getirilmesi konusunda liderlerin, okul içinde dijital arşivleme ve paylaşım platformları kurmaları önerilir. Öğretmenlerin bilgiye erişimini ve deneyim aktarımını kolaylaştırmak amacıyla paylaşım odaklı mesleki öğrenme toplulukları kurulmalıdır.

2. Eğitim Politikası Geliştiricilere ve MEB'e Yönelik Öneriler:

Milli Eğitim Bakanlığı, okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim programlarına bilgi yönetimi becerilerini geliştirecek modüller eklemelidir. Okul yöneticiliğine atama süreçlerinde sadece yönetsel yeterlikler değil, aynı zamanda bilgi yönetimi ve dijital liderlik becerileri de değerlendirme ölçütlerine dahil edilmelidir. Bakanlık, bilgi yönetimi uygulamalarının kurumsal düzeyde gelişimini sağlamak amacıyla, okullarda bilgi paylaşımı ve dijital belge yönetimi standartlarını içeren rehber belgeler yayınlamalıdır.

3. Araştırmacılar İçin Öneriler:

Gelecek araştırmalarda liderlik stillerinin bilgi yönetiminin alt boyutları üzerindeki etkileri ayrıntılı biçimde modellenmeli, özellikle etkileşimli veya aracılık eden değişkenlerle (örgüt kültürü, psikolojik güven, dijital yetkinlik) genişletilmelidir. Bu araştırma sadece öğretmen görüşlerine dayalıdır; karma yöntem kullanılarak okul yöneticilerinin ve diğer paydaşların görüşleri de dâhil edilmelidir. Çalışmanın farklı coğrafi bölgelerde tekrarlanması, liderlik ve bilgi yönetimi etkileşimlerinin kültürel farklılıklar açısından karşılaştırılmasına olanak tanıyacaktır.

4. Eğitim Teknolojisi ve Dijital Dönüşüm Açısından Öneriler:

Okullarda bilgi yönetiminin dijitalleşmesini sağlamak için, yöneticilerin teknoloji liderliği rollerini benimsemeleri desteklenmelidir. Bilgi depolama ve paylaşım süreçlerinde bulut tabanlı sistemler (e-portfolyo vb.) entegre edilmeli, bu sistemlerin yönetimi konusunda liderlik eğitimi verilmelidir.

Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalara Yönelik Araştırma Soruları

Sınırlılıklar

1. Bu çalışma yalnızca öğretmenlerin algılarına dayanmakta ve diğer paydaşların (okul yöneticileri, müfettişler, veliler) perspektiflerini içermemektedir.

2. Araştırma, Amasya iliyle sınırlıdır; bu durum sonuçların bölgesel kültür, sosyoekonomik yapı veya yönetsel yaklaşımlara göre farklılaşabileceğini düşündürmektedir.

3. Bu çalışma kesitsel bir tasarıma sahiptir ve sadece 2022–2023 eğitim–öğretim yılı verilerini içermektedir

4. Araştırma tamamen nicel verilere dayalıdır. Liderlik uygulamaları ve bilgi yönetimi süreçleri bağlamsal olarak şekillenebilir ve bu süreçler nitel veri ile daha derinlemesine açıklanabilir. Görüşme ve gözlem gibi yöntemlerin dahil edilmemesi, yorumların derinliğini sınırlamaktadır.

Gelecek Çalışmalar İçin Araştırma Soruları

1.Liderlik tarzlarının bilgi yönetimi üzerindeki etkisinde örgüt kültürü veya psikolojik güven gibi değişkenler aracı ya da düzenleyici rol oynar mı?

2.Yönetimsel inovasyon ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi belirli dijital dönüşüm uygulamaları üzerinden modellemek mümkün müdür?

3.Karma yöntem araştırmaları ile niteliksel veri toplanarak öğretmen ve yöneticilerin bilgi yönetimine dair algı farkları nasıl açıklanabilir?

4.Farklı bölgesel/kültürel bağlamlarda (büyükşehir vs kırsal) liderlik stillerinin bilgi yönetimiyle ilişkisi benzer mi?

Araştırma Etiğine Dair Hususlar

Araştırmanın etik kurul izni, Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’ndan 06.02.2023 tarihinde E-56785782-050.02.04-2300083505 belge numarası ile alınmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarların beyan etmek istediği herhangi bir çıkar çatışması durumu bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Al Hawamdeh, N. (2022). Does humble leadership mitigate employees’ knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees’ self-efficacy and trust in their leader. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1702-1719. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2022-0353>
- Alanazi, T. R., Alharthey, B. K., & Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Sains Humanika*, 64(2), 13-22.
- Almheiri, M. M. O., & Omar, R. (2022). Leadership styles and competitive advantage: Does employee creativity mediate the relationship? *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 106-124.
- Anand, A., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2020). Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 379-399.

- Andreescu, V., & Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: The opinions of American police managers. *International Journal of Police Science & Management*, 12(4), 567-583.
- Atak, M. (2011). Örgütsel bilginin yönetimi ve öğrenen organizasyon yazınındaki yeri. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 155-176.
- Ayral, M. (2007). *Okulda bilgi yönetimi model önerisi kapsamında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Ankara ili okullarının değerlendirilmesi* (Tez No. 231713) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi-Ankara] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Balkar, B. (2012). *Ortaöğretim okulu müdürlerinin liderlik becerilerinin bilgi yönetimi süreç yeterliklerindeki rolü* (Tez No. 320033) [Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi-Gaziantep] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ballesteros Rodríguez, J. L., De Saá Pérez, P., García Carbonell, N., Martín Alcázar, F., & Sánchez Gardey, G. (2022). The influence of team members' motivation and leaders' behaviour on scientific knowledge sharing in universities. *International Review of Administrative Sciences*, 88(2), 320-336.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bell, C., Chan, M., & Nel, P. (2014). The impact of participative and directive leadership on organizational culture: An organizational development perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1970-1985.
- Berraies, S., & Zine El Abidine, S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836-859.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Bhatti, S. H., Santoro, G., Sarwar, A., & Pellicelli, A. C. (2021). Internal and external antecedents of open innovation adoption in I.T. organizations: Insights from an emerging market. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1726-1744.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Buckman, H. (2004). *Building a knowledge driven organization*. McGraw Hill.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., & Çakmak, E. K. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Yayıncılık.
- Carmeli, A., & Paulus, P. B. (2015). CEO ideational facilitation leadership and team creativity: The mediating role of knowledge sharing. *The Journal of Creative Behavior*, 49(1), 53-75.
- Carrillo, P., Robinson, H., Ahmed, A.-G., & Anumba, C. (2004). Knowledge management in UK construction: Strategies, resources and barriers. *Project Management Journal*, 35, 46-56.

- Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment. *Library Management*, 27, 289-299.
- Celep, C., & Çetin, B. (2014). *Eğitim örgütlerinde bilgi yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Chae, H., Park, J., & Choi, J. N. (2019). Two facets of conscientiousness and the knowledge sharing dilemmas in the workplace: Contrasting moderating functions of supervisor support and coworker support. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 387-399. <https://doi.org/10.1002/job.2337>
- Chedid, M., Alvelos, H., & Teixeira, L. (2020). Individual factors affecting attitude toward knowledge sharing: An empirical study on a higher education institution. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1), 1-17.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 6-16.
- Çelebi, Y. (2013). *Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliklerinin, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi* (Tez No. 339086) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çetinkaya, A. (2012). Örgütsel bilgi yönetim sürecinde bilgi yönetim performansı boyutları: Ölçek geliştirme ve geçerliliği üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(38), 157-162.
- Çınar, İ. (2004, Temmuz). Bilgi yönetiminde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri: Malatya örneği. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2009). Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 87-111.
- Duc, L. A., Tho, N. D., Nakandala, D., & Lan, Y. C. (2020). Team innovation in retail services: The role of ambidextrous leadership and team learning. *Service Business*, 14(1), 167-186. <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00412-x>
- Durna, U. (2005). Bilgiye dayalı örgütlerin temel örgütsel nitelikleri ve yetenekleri. *Ankara Üniversitesi SBD Dergisi*, 60(2), 71-96.
- Edú-Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and workgroup identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 487-506.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001). Personal visions of the rectors in the Turkish universities for the new millennium. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-10.
- Erdoğan, H. (2010). *Mersin ortaöğretim okullarında bilgi yönetimi* (Tez No. 254776) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Farrell, M. (2017). Leadership Reflections: Leadership Skills for Knowledge Management, *Journal of Library Administration*, 57(6), 674-682.

- Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010). Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies? *Organization Science*, 21(3), 593-608.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference* (11.0 update, 4th ed.). Pearson.
- Haider, S. A., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., & Sohail, M. (2023). How does ambidextrous leadership promote innovation in project-based construction companies? Through mediating role of knowledge sharing and moderating role of innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 99-118. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0083>
- Jia, R., Hu, W., & Li, S. (2022). Ambidextrous leadership and organizational innovation: The importance of knowledge search and strategic flexibility. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 781-801. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0544>.
- Jolaei, A., Md Nor, K., Khani, N., & Md Yusoff, R. (2014). Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 413-431.
- Karakoç, M. (2010). Okul müdürlerinin liderlik yaklaşımları kapsamında bilgi yönetiminde gösterdikleri beceriler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1029-1052.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S81-S103.
- Kılıç, S. (2006). Bilgi yönetiminin KOBİ'lerde liderlik rolleri ve işletme performansı üzerine etkileri. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 45-60.
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761-775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Koç, M. (2006). Yöneticilerin örgütlerdeki çatışmaları yönetme davranışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 83-99.
- Köseoğlu, F., Barca, M., & Karayormuk, K. (2010). Yöneticilerin bilgiye yönelik anlayışları: Teknoloji odaklı ve sosyal ilişki odaklı bilgi yönetimi yaklaşımları. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 163-175.
- Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*, 65, 136-151.
- Lei, H., Gui, L., & Le, P. B. (2021). Linking transformational leadership and frugal innovation: The mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1832-1852. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0247>
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2007). *Educational administration: Concepts and practices* (5th ed.). Cengage Learning.
- Ma, J., Zhou, X., Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 159-168.
- Ma, Z., Khan, H. S., Chughtai, M. S., Li, M., Ge, B., & Qadri, S. C. U. (2023). A review of supervisor-subordinate guanxi: Current trends and future research. *Sustainability*, 15(1), 795, 1-15.

- Masa'deh, R. E., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- Naktiyok, A. (2009). Kalite temelli liderlik davranışlarının bilgi temelli örgüt olmaya etkisi: Erzurum'daki işletmeler üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 253-276.
- Nguyen, H. N. (2009). *The impact of leadership behaviours and organisational culture on knowledge management practices in small and medium enterprises* (Doctoral dissertation). Griffith University, Australia.
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of 'Ba': Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 40-54.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Özgözü, S. (2015). *Eğitim örgütlerinde yöneticilerin liderlik davranışları, bilgi yönetimi ve örgüt kültürü ilişkisi* (Tez No. 410101) [Doktora tezi, Ege Üniversitesi-İzmir] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: The consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 186-197.
- Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2021). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: A resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705-1731. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0453>
- Rohman, A., Eliyana, A., Purwana, D., & Hamidah, H. (2020). Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 38. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(3))
- Sahibzada, U. F., Cai, J., Latif, K. F., & Sahibzada, H. F. (2020). Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance: Symmetric and asymmetrical analysis. *Aslib Journal of Information Management*, 72(1), 112-129. <https://doi.org/10.1108/AJIM-10-2019-0276>
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decision Sciences*, 34, 707-739.
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203-214.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387-2417.

- Shi, X., Evans, R. D., & Shan, W. (2023). A meta-analysis integrating external knowledge search research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3264195>
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788–798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- Sun, Y., Liu, J., & Ding, Y. (2020). Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(1), 15-28. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1632431>
- Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: A cross-level analysis. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1221-1233. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0180>
- Wallen, N. E., & Fraenkel, J. R. (2013). *Educational research: A guide to the process*. Routledge.
- Xiao, Y., Zhang, X., & Ordóñez de Pablos, P. (2017). How does individuals' exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing? *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1622-1639.
- Yangıl, F. M. (2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 48, 128-134.
- Yeksan, G. (2012). Liderlik rolleri ve bilginin yönetimi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(4), 543-556.
- Yüksel, H. (2007). Lider davranışlarının bilgi işleme süreçlerine etkisi: Görev ve insan odaklı liderliğin karşılaştırılması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1), 95-112.
- Zaim, H. (2010). Bilgi yönetiminin alt yapısı ve bilgi yönetimi performansı: Türkiye’de bir saha çalışması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 59(2010/2), 51-67.
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: Do absorptive capacity and individual creativity matter? *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 371-394. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0244>
- Zhu, V. C., & Sun, L. (2010). The interactive relationship between corporate cultures, leadership style and knowledge management. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 1(3), 54-68.
- Zorlu, K. (2013). Otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile ilişkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 32-49.

Extended Abstract

In today's knowledge-driven societies, effective knowledge management (KM) has emerged as a critical factor in ensuring the operational efficiency and strategic sustainability of educational institutions. As schools evolve into knowledge-based organizations, the role of leadership in supporting, facilitating, and guiding knowledge-related practices becomes increasingly crucial. This study explores the relationship between school principals' leadership behaviors and their level of

knowledge management practices from the perspectives of teachers working in public schools. The research is framed within a relational survey model and aims to contribute empirical insights into how leadership styles impact knowledge-related organizational practices in schools. The findings are expected to offer practical and theoretical implications for school management and educational policy.

The conceptual foundation of this research builds upon contemporary literature emphasizing that leadership plays a pivotal role in promoting knowledge creation, sharing, and application. Leaders act not only as strategic decision-makers but also as facilitators of knowledge processes within educational organizations. Prior studies (e.g., Crawford, 2005; Politis, 2002; Nguyen & Mohamed, 2011) have shown that leadership styles—particularly directive, participative, and supportive approaches—are significantly associated with the effectiveness of KM practices. The present study addresses a research gap in the Turkish educational context by focusing specifically on the integration of these leadership dimensions with KM strategies at the school level. In a rapidly digitizing educational landscape, the ability of school leaders to guide knowledge flows, manage digital knowledge assets, and support collaboration becomes central to institutional effectiveness.

The study was conducted with a sample of 628 teachers selected through a simple random sampling technique from a target population of 5205 teachers employed in Amasya province during in 2022–2023 academic year. The research data were collected using three tools: a demographic information form; a Leadership Styles Scale originally developed by Ogbonna and Harris (2000), which includes sub-dimensions such as directive, supportive, and participative leadership; and a Knowledge Management Scale developed by Özgözü (2015), which measures dimensions such as knowledge acquisition, utilization, sharing, and storage. The internal consistency coefficients (Cronbach's alpha) for both instruments exceeded .90, indicating high reliability. In addition to quantitative reliability, the scales were selected based on their widespread use and cultural relevance in educational leadership studies in the Turkish context.

The statistical analyses were conducted using SPSS 22.0. Descriptive statistics such as arithmetic mean and standard deviation were calculated, followed by one-way analysis of variance (ANOVA) and Bonferroni post hoc tests to examine mean differences across sub-dimensions. Pearson correlation analysis was used to test the relationships between leadership styles and KM practices. The normality assumptions were verified via skewness and kurtosis values within the acceptable ± 2 range. These statistical procedures ensured the robustness of the results and allowed for the detection of nuanced differences across leadership and KM sub-dimensions.

Findings revealed that school administrators were perceived by teachers to exhibit high levels of all three leadership styles, with directive leadership receiving the highest average score. Similarly, all dimensions of KM were reported at high levels, with knowledge utilization being the most prominent. ANOVA results confirmed

statistically significant differences among the leadership and KM sub-dimensions. Furthermore, correlation analysis indicated strong and positive relationships between all leadership styles and KM practices. Notably, directive leadership was most strongly associated with knowledge utilization, while supportive leadership was positively linked to knowledge sharing and storage processes. These results suggest that leadership styles collectively contribute to shaping and enhancing the knowledge environment within schools.

The study concludes that leadership behaviors are critical drivers of KM effectiveness in educational settings. Effective school leaders, by adopting appropriate leadership styles, can cultivate an organizational culture that values knowledge sharing, collaborative learning, and continuous professional development. The study supports prior theoretical models indicating that leadership is a mediating mechanism between organizational culture and KM performance (De Long & Fahey, 2000; Zhu & Sun, 2010). Leadership styles that foster psychological safety, innovation, and mutual trust are particularly effective in facilitating KM outcomes across various institutional settings.

From a practical standpoint, the study recommends that education policymakers and school administrators should prioritize leadership development programs that integrate KM competencies. For example, in-service training modules should be designed to enhance principals' capacity to manage digital knowledge systems and facilitate teacher-led learning communities. Furthermore, selection criteria for school administrators should include knowledge management capabilities alongside traditional leadership qualifications. Institutional efforts should also focus on integrating KM strategies into school development plans, including mechanisms for documenting tacit knowledge and institutional memory.

The study also provides suggestions for future research. Researchers are encouraged to adopt mixed-methods approaches to include administrator perspectives and investigate the mediating or moderating roles of variables such as organizational trust, digital literacy, and school culture. Expanding the research across different geographic regions may yield comparative insights into how cultural factors influence the leadership–KM nexus in diverse educational contexts. Moreover, longitudinal studies may help to trace the developmental trajectories of leadership practices and their sustained impact on knowledge systems.

In summary, this study contributes to the growing body of research examining the interplay between leadership and knowledge management in education. By empirically demonstrating that school leadership behaviors significantly influence KM implementation, it emphasizes the necessity of equipping educational leaders with both visionary and operational competencies to foster a sustainable knowledge culture in schools. The research provides a timely and contextually grounded contribution to the understanding of how leadership practices shape the informational foundations of modern educational institutions.