

Leadership in Learning Organizations: A Qualitative Research on School Principals¹

Servet ÖZDEMİR
Gazi University Gazi Faculty of Education

Nazife KARADAĞ
Adıyaman University Faculty of Education

Ali Çağatay KILINÇ
Karabük University Faculty of Letters

Abstract

The purpose of this study was to examine school principals' leadership behaviors in terms of learning organizations and to define the behaviors required for transforming the school into a learning one. A total of ten school principals employed in primary schools in Ankara, Bala participated in the study. Random sampling, one of probabilistic sampling methods, was conducted to define the participants. After thoroughly analyzing the related literature, a semi-structural interview form including seven questions was developed by the researchers and used to gather data in the study. These questions were prepared in accordance with the required leadership behaviors of learning organizations. Content analysis was used to analyze the principals' responds to the questions. Results indicated that school principals' level of having primarily instructional, and then transformational and servant leadership behaviors was not satisfying. Results of the study also demonstrated that school principals needed to develop their skills in design, creativeness, and empathy.

Keywords: Learning organization, leadership, school principal

SUMMARY

Research on learning organizations demonstrates that one of the important variables contributing to learning processes in organizations is the leader of organization and the roles of learning organization leaders are different from traditional ones (Güçlü & Türkoğlu 2003; Senge 1990). Process of organizational learning is derived from the necessities of finding solutions to the problems in a comprehensive way, defining vision, aims, norms, and organizational behaviors, establishing healthy relationships with clients, increasing organizational commitment, providing a superior organizational performance and advantage of competition, stabilizing the needs of organization members, acquiring independence and freedom, taking risks, ensuring

¹This paper was orally presented at the International Conference on New Horizons in Education (June 8-10, 2011, Guarda, Portugal)

variety, widening the viewpoint, attracting the attention of society, comprehending the importance of cooperation and preventing the failure. To successfully achieve the process of organizational learning, leaders have pivotal roles.

Purpose of the Study

The purpose of this study was to analyze school principals' leadership behaviors in the context of leadership behaviors in learning organizations, and to determine the fields of leadership behaviors that administrators were supposed to obtain for supporting the schools' process of becoming a learning organization.

Following questions were asked to school principals to define their level of having leadership qualities which are necessary for learning organization leaders.

1- What are the goals of your school? What have you been doing to achieve your goals?

2- What have you been doing for making your teachers and students go towards those goals?

3- What do you do for your teachers and students to make them adopt your school's vision and contribute to the process of building school vision?

4- What kind of studies have you been doing to make your teachers follow the studies in the field of education?

5- How do you behave when you feel a conflict or a faction among your teachers or your students?

6- If you had a chance to create an extraordinary change at your school, what kind of change would you carry out?

7- When your teachers or students behave in an unusual way that makes no sense to you, how do you react?

METHOD

This study employed a qualitative research method. A semi-structured interview form was used to gather data and descriptive analysis technique was performed to analyze it. A total of ten school principal employed in primary schools in Bala, Ankara participated in the study. Random sampling, one of probabilistic sampling methods, was conducted to define the participants. Yıldırım and Şimşek (2011, p. 104) defines random sampling as " a method in which things in universe have similar characteristics according to certain criteria and each thing in the universe has equal opportunity to participate in the sampling."

FINDINGS

Being a designer leader is seen as one of the qualities of school principals in learning organizations, and it embraces core of organizations' existence and designs all the phases to be achieved in this context. Considering the answers school principals gave to the questions asked to evaluate principals' state of being designer leaders, it seems clear that principals are more likely to focus on intangible purposes and that they haven't formed realistic goals for their schools and that they haven't got the necessary

knowledge of goal that is expected from the leader of an learning organization. Besides, it is seen that school principals are trying to contribute educational activities and teachers' self improvements, however, they are leaving the responsibility for achieving goals to teachers and students and they share this responsibility only by supporting the process. Examining the answers to the questions asked to school principals for determining their adequacy to accomplish their role of servant leadership, it is possible to say that they focus on guidance, sharing school goals, and working in cooperation missions, but they haven't properly accomplished their servant leadership roles.

Another area of leadership that organization leaders must be competent is transformational leadership. When adequacy of school principals on this qualification is examined, it is seen they have been endeavoring to help teachers and students to internalize already developed vision, but they haven't sufficiently incorporated teachers and students into the process of building a school vision. Examining the data about school principals' level of adequacy on instructional leadership, it seems that activities they perform are not enough for instructional leadership qualification. Another leadership ability learning organizations' leaders must have is a systematic approach to events. With the purpose of examining school principals' adequacy on systematic approach, when they were asked what they do during a possible conflict or faction situation in school, it was found out that all of them primarily try to understand the cause of problem and then try to solve it. Indeed, most of them try to solve the problem by establishing a healthy communication environment and they also use various methods. As learning organizations' leaders, another behavior expected from school principals is creativity. Results illustrated that physical condition of school comes first that school principals choose to make extraordinary changes about. Principals rarely think about ideas, which go beyond traditional structure and break boundaries preventing students from enjoying the education environment. Besides, learning organizations' leaders are expected to show empathic behaviors. It is well understood that school principals who participated in this survey haven't got desired level of qualification on this area, too.

DISCUSSION & CONCLUSION

It seems clear that the interviewed school principals don't exactly meet the expectations that learning organizations' leaders are supposed to meet. As designer leaders, they don't have a clear goal knowledge, as servant leaders they are insufficient to make school members feel the core of school's existence, as transformational leaders they don't sufficiently support the process of building a clear school vision and share the vision with their subordinates and ensure them to look to the future confidently in an atmosphere of uncertainty created by globalization, as instructional leaders they don't share new techniques in education with their teachers to increase the quality of educational process and they don't have enough systematic thinking abilities. They aren't also creative enough and they don't show expected empathic behaviors. In the light of results, following suggestions can be made:

- ✓ School principals should be instructed about learning organizations.

- ✓ School principals should be instructed about the leadership abilities that can provide them to transform their schools into learning organizations.
- ✓ School principal should be supported to produce strategies to remove factors that prevent learning.

Similar studies should be conducted on school principals and teachers employed in other levels of education and results should be compared.

Öğrenen Örgütlerde Liderlik: Okul Müdürleri Üzerine Nitel Bir Araştırma¹

Servet ÖZDEMİR

Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi

Nazife KARADAĞ

Adıyaman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Ali Çağatay KILINÇ

Karabük Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını öğrenen örgüt liderlerinin sahip olmaları gereken liderlik davranışları bağlamında incelemek ve okulların öğrenen örgüt yapısını kazanmaları için okul müdürlerinin yeterli kazanmaları gereken liderlik alanlarını tespit etmektir. Araştırmanın katılımcılarını, Ankara ili Bala ilçesinde görev yapan 10 ilköğretim okulu müdürü oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde olasılık temelli örnekleme yöntemlerinden seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak gerekli alanyazın taramasının ardından araştırmacılar tarafından geliştirilen ve 7 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular, öğrenen örgüt liderlerinin temel vasıfları göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Görüşme yapılan müdürlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtların analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, görüşme yapılan okul müdürlerinin başta öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik olmak üzere bir çok liderlik alanında eksikliklerinin bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte, okul müdürlerinin öğrenen örgüt liderlerinin sahip olmaları gereken tasarım, yaratıcılık ve empati kurma gibi yetenekler açısından da istenilen durumda olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen örgüt, liderlik, okul müdürü

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda yaşanan ekonomik, politik, sosyal ve kültürel değişiklikler örgütlerin amaç, yapı, süreç ve iklim boyutlarının yeniden şekillenmesini sağlamıştır. Örgütlerin bu değişimleri başarı ile yönetebilmesi ve rekabet üstünlüğü kazanması, çevreleri ile sürekli bilgi alış-verişi içerisinde bulunmalarına ve sürekli gelişimi destekleyen bir örgüt yapısına sahip olmalarına bağlı görünmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütlerin küresel değişimlere ayak uydurması, öğrenme unsurunun tüm örgütsel süreçlere yaygınlaştırıldığı öğrenen örgütler olmaları ile mümkün olabilir. Öğrenen örgütler ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütlerin öğrenme süreçlerine katkıda bulunan önemli değişkenlerden birinin örgüt liderleri olduğunu ve öğrenen örgüt liderlerinin rollerinin geleneksel liderlerden oldukça farklı olduğunu göstermektedir.

¹ Bu çalışma International Conference on New Horizons in Education'da (8-10 Haziran 2011, Guarda, Portugal) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

(Güçlü ve Türkoğlu 2003; Senge 1990). Örgütsel yaşamın tüm yönlerini etkileyen liderliğin, örgütsel öğrenmenin temelinde bulunması kaçınılmazdır. Liderlerin öncelikli görevlerinden biri, örgütsel öğrenme sürecini geliştirmek olarak görülmektedir (Miranda, Goodman ve Kern 1996; Slater ve Narver 1995). Örgütlerde sorunlara geniş bir yelpazede çözüm bulmak, vizyonu, amaçları ve değerleri tanımlamak, müşterilerle sağlıklı ilişkiler kurmak, örgütsel bağlılığı artırmak, üstün örgütsel performans ve rekabet avantajı sağlamak, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını dengelemek, bağımsızlık ve özgürlük elde etmek, risk almak ve çeşitlilik sağlamak, ufku genişletmek, toplumun dikkatini çekmek, dayanışmanın önemini kavramak ve düşüşü önlemek gibi nedenlerle gelişen örgütsel öğrenme sürecinin başarı ile gerçekleştirilmesi bu dönüşümü gerçekleştirecek liderlerin varlığını zorunlu kılmaktadır (Senge, 1990).

Öğrenen Örgüt

Öğrenen örgütler, mensupların istedikleri sonuçları elde edebilmeleri için sürekli olarak becerilerini geliştirdikleri, yaratıcı düşüncüyü işe koşabildikleri ve bir arada öğrenebildikleri organizasyonlardır (Senge 1990). Öğrenen örgüt yaklaşımında, beş temel öğrenme disiplini tanımlanmıştır. Bunlar sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmedir. Sistem, belli bir amacı gerçekleştirmek için birbiriyle etkileşerek işleyen parçaların oluşturduğu bütünü ifade etmektedir (Erçetin, 2001). *Sistem düşüncesi*, bir olayın içinde olduğu süreci bütün açıklığı ile gösteren ve bunların kendi içinde bir bütün olarak nasıl değerlendirilebileceği hakkında fikir veren bir yaklaşımdır (Bartell 2001; Senge 1990). Bu bağlamda, sistem yaklaşımının örgütün tümünün çevresiyle ve kendi içsel parçaları veya alt sistemleriyle ilişkisini bir araya getirme ve bunların bütünleştirilmesi için bir temel oluşturma düşüncesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür (Eren, 2006). *Kişisel hakimiyet*, istenen sonuçlara ulaşma yeteneğidir (Bartell, 2001). *Zihni modeller*, zihnimize iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı algılayışımızı ve faaliyetlerimizi etkilemektedir (Senge, 1990). *Paylaşılan vizyon*, geleceğe yönelik paylaşılan bir resim ortaya çıkarmaktır. Örgütlerin geleceğe yönelik ortak amaçlar belirleyebilmeleri ve örgütteki bireylerin gerçek bir görme gücüne sahip olmaları, örgütsel gelişim ve öğrenme bağlamında oldukça önemli görülmektedir. Bununla birlikte, paylaşılan vizyon disiplinini benimseyen bir liderden insanlara yukarıdan vizyon aşılamanın etkisinin sınırlı olabileceğini bilmesi beklenmektedir. *Takım halinde öğrenme*, birlikte çalışma ile meydana gelen sinerjik gücü ifade etmektedir. Takım halinde öğrenme sürecinde grup üyeleri kendi varsayımlarını askıya almakta ve diyaloga girmektedirler (Bartell, 2001).

Örgütlerde anılan bu disiplinlerin yerleşme süreçlerini desteklemede en önemli sorumluluk liderlere düşmektedir. Öğrenen organizasyonlarda örgütün bilgi sermayesini oluşturan, geliştiren ve değerlendiren liderler, öğrenmeyi kolaylaştırıcı olarak çalışanların öğrenmesini desteklemekte ve onları sürekli öğrenme konusunda cesaretlendirmektedirler (Ellinger, Watkins ve Bostrom 1999). Örgütlerin sosyal yapılarının tasarlanmasında önemli sorumlulukları bulunan liderler, örgütsel öğrenmeyi destekleme sürecinde örgütün amaçları, misyonu ve örgüt gelişimini sağlayan öğrenme süreçlerini geliştiren tasarımcılardır (Senge, 1990). Ayrıca, örgütlerde karşılıklı güven esasına dayalı ilişkiler kurmak suretiyle paydaşların örgütsel amaçlara yönelmesini sağlayan (Buchen,1998), insanlara yol gösteren (Senge, 1996) onlara hizmet sunan ve

örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgüt ruhunu tesis eden (Page ve Wong, 2000; Russel, 2001) hizmetkâr liderdir. Bununla birlikte, öğrenen örgütlerin liderleri paydaşların, örgütün vizyonunu benimsemesini sağlayan, örgütsel vizyonun gerçekleştirilmesi için onlara rol ve sorumluluklar veren (Eren, 2001), vizyon ve misyon bilinci oluşturan (Karip, 1998), örgütün amaçlarını yeni bir bakış açısı ile yorumlayan dönüştürücü liderlerdir. Bu bağlamda, dönüştürücü liderlerden sistematik düşünme ve empati kurma becerilerine sahip, yaratıcı ve çevrelerinde meydana gelen değişimlere duyarlı olmalarının beklendiği ifade edilebilir (Güney, 2007).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını öğrenen örgütlerdeki liderlik davranışları bağlamında incelemek ve okulların öğrenen örgütler haline gelme sürecini desteklemek için okul müdürlerine kazandırılması gereken liderlik davranışlarının hangi alanlarda olacağını belirlemektir.

Araştırma sorularının oluşturulması aşamasında öncelikle öğrenen örgüt liderlerinin sahip olmaları gereken liderlik becerilerinin belirlenmesi için yurt içi ve yurt dışındaki ilgili alanyazın taranmış ve üzerinde en çok durulan liderlik alanları belirlenmiştir. Bir sonraki aşamada, okul müdürlerinin bu liderlik becerilerine sahip olma durumlarını betimlemek için kendilerine şu sorular yöneltilmiştir:

- 1) Okulunuzun amaçları nelerdir? Bu amaçlara ulaşmak için neler yapıyorsunuz?
- 2) Öğretmen ve öğrencilerinizin okul amaçlarınıza yönelmesi için neler yapıyorsunuz?
- 3) Öğretmen ve öğrencilerinizin okulunuzun vizyonunu benimsemeleri ve vizyon geliştirme sürecine katkıda bulunmaları için neler yapıyorsunuz?
- 4) Öğretmenlerinizin eğitim alanında yapılan çalışmalarını takip etmelerini sağlayacak ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?
- 5) Öğrenci ya da öğretmenleriniz arasında bir gruplaşma ya da çatışma hissettiğinizde nasıl davranırsınız?
- 6) Okulunuzda sıra dışı bir değişim yapma imkânınız olsaydı, ne tür bir değişim gerçekleştirdiniz?
- 7) Öğretmenleriniz ya da öğrencileriniz sizin için anlamsız gibi görünen bir takım davranışlar sergilediğinde nasıl davranırsınız?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemleri çerçevesinde desenlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2011) nitel araştırmayı "olayların, gerçekleştiği doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ele alındığı ve gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı bir araştırma yöntemi" (s. 39) olarak tanımlamaktadır.

Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını Ankara ili Bala ilçesinde görev yapan 10 ilköğretim okul müdürü oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde olasılık temelli örnekleme yöntemlerinden seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011, s. 104) seçkisiz örnekleme yöntemi "evrendeki 'şey'lerin özelliklerinin belirli ölçütler uygulandığında birbirine benzer özellikler gösterdiği ve evrendeki her 'şey'in oluşturulacak herhangi bir örnekleme dahil olma konusunda eşit şansa sahip olduğu bir örnekleme yöntemi" olarak ifade etmektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanmasında kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu gerekli alanyazın taramasının ardından araştırmacılar tarafından geliştirilmiş, geçerliği saptanmak üzere eğitim yönetimi alanında çalışan bir profesör, bir doçent ve iki araştırma görevlisinden oluşan uzman grubuna sunulmuş ve alınan uzman görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Görüşmelerin tamamlanmasının ardından görüşme formunda yer alan sorular doğrultusunda temalar, okul müdürlerinin sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda ise kodlar oluşturulmuş ve yine alınan uzman görüşleri doğrultusunda kod ve tema listesine son şekli verilerek bulguların tanımlanması ve yorumlanması sürecine hazır hale getirilmiştir. Okul müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar analiz edilirken, verilen yanıtlar hangi koda denk geliyorsa o kodun frekansı bir kabul edilmiş ve bu işlem bütün görüşme formları için tekrarlanmıştır. Güvenirliğin sağlanması sürecinde ise her bir araştırmacı için kod listesi görüşme yapılan okul müdürü sayısı kadar çoğaltılmış ve okul müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar kod listelerine işaretlenerek temalar için görüş birliği ve görüş ayrılığı olan maddeler belirlenmiştir. Daha sonra Miles ve Huberman (1994) tarafından geliştirilen P (Uzlaşma Yüzdesi) = $\left[\frac{Na}{Na + Nd} \right] \times 100$ formülü kullanılarak araştırma sorularının güvenilirlik yüzdeleri 1. Soru: %90.3, 2. Soru: %91.6, 3. Soru: % 92.4, 4. Soru: % 95.8, 5. Soru: %93.2, 6. soru: %96.5, 7. Soru: %94.5 olarak bulunmuş ve ölçme aracı % 93.47 güvenilir kabul edilmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Öğrenen örgütlerde görülen liderlik vasıflarından biri liderlerin, örgütlerinin var olma amaçlarını benimseyen ve bu doğrultuda örgütlerde gerçekleşecek tüm süreçleri tasarlayan tasarımcı liderler olmalarıdır. Bu nedenle görüşmeler esnasında ilk olarak okul müdürlerine "Okulunuzun amaçları nelerdir? Bu amaçlara ulaşmak için neler yaparsınız?" sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar Tablo 1. ve Tablo 1.1.' de özetlenmiştir.

Tablo 1.
Okul Müdürlerinin Okullarına İlişkin Amaç Algıları ve Frekans Dağılımları

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 1: Amaç Bilgisi</i>	<i>Frekans</i>
✓ Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı bireyler yetiştirmek		15
✓ Öğrencileri hayata hazırlamak		13
✓ Topluma faydalı bireyler yetiştirmek		13
✓ Öğrencileri üst öğrenime hazırlamak		12
✓ Çağdaş nesiller yetiştirmek		9
✓ Özgüveni yüksek bir nesil geliştirmek		6
✓ Üst düzey düşünme becerilerine sahip nesiller yetiştirmek		5
✓ Ülke çapında seçkin bir okul olmak		1

Okul müdürlerinin, öğrenen örgüt liderlerinde bulunması gereken amaç bilgisi yeterliğine sahip olma durumlarını belirlemek amacıyla amaç algıları sorusuna ek olarak “okulunuzu amaçlarına ulaştırmak için neler yaparsınız?” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar Tablo 1.1.'de özetlenmiştir.

Tablo 1.1.
Amaçlara Ulaşma Sürecinde Gerçekleştirilen Faaliyetler ve Frekans Dağılımları

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 1.1: Amaç Bilgisi-1</i>	<i>Frekans</i>
✓ Kaliteli eğitim hizmeti sunmak		8
✓ Öğretmenlerin kendilerini geliştirecekleri imkânlar sunmak		8
✓ Öğrencileri araştırma yapmaya teşvik etmek		8
✓ Öğrencilerin üst düzey düşünme becerilerini geliştirecek etkinlikler		7
✓ Sosyal ve kültürel etkinliklere önem vermek		5

Tablo 1 ve Tablo 1.1 incelendiğinde, okul müdürlerinin, okullarına ilişkin amaçlarını tanımlarken daha çok soyut amaç ifadelerine bağlı kaldıkları görülmüştür. Bu konuda okul müdürlerinden biri “*Öncelikle topluma yararlı bireyler yetiştirmek ve onların iyi ahlak sahibi, vatanını ve milletini seven bireyler olarak yetiştirmek bizim önem verdiğimiz amaçlardandır...*” şeklinde görüş belirtmiştir. Problem çözme gibi üst düzey düşünme becerileri, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek gibi akademik amaçlar ise daha çok ikincil amaç olarak kalmaktadır. Bu bağlamda, okullarının amaçlarını tanımlayan bir okul müdürü “*Çağdaş, Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı, saygılı, barışçıl, insan haklarına saygılı, eleştirel düşünebilen, problem çözebilen, dünya barışına katkı sağlayabilecek etkin bireyler yetiştirebilmek temel amacımız*” şeklinde bir betimleme yaparken bir başka okul müdürü “*okulumuzun amaçları nitelikli iş gücü yetiştirmek ve öğrencilerimizi üst öğrenime hazırlamak, topluma yararlı bireyler olmalarını sağlamaktır*” şeklinde amaç tanımlı yapmıştır. Okul müdürlerinin amaç tanımları incelendiğinde, daha çok soyut amaçlara odaklanmış oldukları ve öğrenen örgüt liderlerinin sergilemiş oldukları amaç bilgisine sahip olma yeterliğine yüksek düzeyde sahip olmadıkları görülmektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin daha çok eğitsel

faaliyetlere yoğunlaştıkları ve öğretmenlerin gelişimlerine katkı sağlamaya çalıştıkları, amaçlara ulaşma sorumluluğunu öğretmen ve öğrencilere bıraktıkları ve bu sorumluluğu yalnızca süreci destekleyerek paylaştıkları görülmektedir. Bu konuda, bir okul müdürü “*öğrencilerimize kaliteli eğitim imkanları sunarak, öğretmenlerimizin kendilerini geliştirmelerine olanak vererek, en kaliteli biçimde amaçlarımıza ulaşmaya çalışıyoruz*” şeklinde görüş belirtirken bir başka okul müdürü “*öğrencilerimizi okumaya, düşünmeye ve araştırmaya teşvik ediyoruz, ayrıca bunları yaşam biçimi haline getirmelerini sağlıyoruz*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Görüşme yapılan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik alanındaki yeterliklerini belirlemek amacıyla görüşmeler sırasında onlara “Öğretmen ve öğrencilerinizin okul amaçlarınıza yönelmesi için neler yapıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.

Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Becerilerine İlişkin Bulgular

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 2: Hizmetkâr Liderlik</i>	<i>Frekans</i>
✓ Rehberlik etmek		13
✓ Okul amaçlarını paylaşmak		12
✓ İş birliği içinde çalışmak		12
✓ Amaçlara yönelen üyeleri ödüllendirmek		5
✓ Amaçları oluştururken birlikte karar vermek		2

Okul müdürlerinin “hizmetkâr liderlik” rollerini yerine getirme durumlarının incelenmesi amacıyla sorulan soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde, “rehberlik etmek”, “okul amaçlarını paylaşmak” ve “iş birliği içinde çalışmak” gibi hususlara ağırlık verdikleri görülmektedir. Bu konuda okul müdürlerinden biri;

“öğretmen ve öğrencilerimizin okul amaçlarımızı benimsemesi ve bu amaçlara ulaşmalarının sağlanması için yönetici olarak öncelikle kendi davranışlarımıza dikkat ediyoruz, amaçların önemli olduğunu kendimiz onlara ulaşmaya çalışarak hissettiriyoruz, öğrencilerimize kaliteli bir eğitim sunmanın bizim için ne kadar önemli olduğunu her fırsatta onlarla paylaşıyoruz...”

şeklinde görüş belirtirken amaçlara ulaşma yönünde faaliyetlerde bulunan öğretmen ve öğrencileri ödüllendirdiğini belirten bir okul müdürü ise;

“...öğretmen ve öğrenciler amaçlara ulaştıkları takdirde ne gibi teşviklerle karşılaşacaklarını bilirlerse amaçlara daha çok sarılıyorlar, bu nedenle amaçlara yönelen kişileri ödüllendirerek, hem amaçlara ulaşan bireyleri motive etmiş oluyoruz hem de onları örnek alan diğer üyeler de bu davranışları sergilemeye başlıyor...”

şeklinde görüş belirtmiştir. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu, okul amaçlarını okul toplumu üyeleri ile paylaşarak onların amaçları benimsemelerini sağlamaya çalışsa da amaçlara ulaşma yönünde faaliyet gösteren üyeleri ödüllendirme ve amaç oluşturma sürecinde ortak karar verme davranışının çok fazla sergilenmemesi, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik vasıflarını yeterince taşımadıklarını gösterebilir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik alanındaki yeterliklerini incelemek amacıyla kendilerine yöneltilen “Öğretmen ve öğrencilerinizin okulunuzun vizyonunu benimsemeleri ve vizyon geliştirme sürecine katkıda bulunmaları için neler yaparsınız?” sorusuna verdikleri yanıtlar ve frekans dağılımları Tablo 3’te özetlenmiştir.

Tablo 3.

Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerine İlişkin Bulgular

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 3: Dönüşümcü Liderlik</i>	<i>Frekans</i>
✓ Vizyonu paylaşmak		18
✓ Vizyona bağlılık gösterenleri ödüllendirmek		8
✓ Rol model olmak		5
✓ Vizyon geliştirme sürecine katılımlarını sağlamak		2

Öğrenen örgüt liderlerinin sahip olması gereken bir diğer liderlik yeterliği dönüşümcü liderliktir. Öğrenen örgütlerin liderleri birer dönüşümcü lider olarak gerçekçi bir vizyon oluşturup astlarının bu vizyon etrafında birleşmelerini sağlarlar. Okul müdürlerinin bu alandaki yeterliklerine ilişkin görüşler incelendiğinde, okul üyelerinin geliştirilmiş olan vizyonu benimsemeleri yönünde çaba sarf ettikleri, fakat okul vizyonunun geliştirilmesi sürecine okul üyelerinin katılımını sağlama noktasında yetersiz kaldıkları görülmektedir. Okul vizyonunun benimsenmesi amacı ile vizyonu paylaşma yöntemini tercih eden bir okul müdürü “vizyonun benimsenmesi çok önemli, öğretmen ve öğrenciler vizyonumuzu bilmiyorsa burada yapılan bütün işler boşuna demektir, ... okulda öğretmen ve öğrencilerimizin görebileceği yerlere vizyonumuzu astık, toplantılarda sürekli yineliyoruz...” şeklinde görüş belirtirken, vizyon geliştirme sürecine okul üyelerinin katılımını sağladıklarını belirten bir okul müdürü “öğretmen ve öğrencilerin vizyonu benimsemeleri ancak onu içselleştirmeleri ile mümkün olur, bu düşünceden hareketle vizyon oluşturma sürecinde onların da yer almasına özen gösterdik, önerilerini dikkate aldık...” şeklinde görüş belirtmiştir.

Görüşmeler sırasında okul müdürlerine dördüncü olarak “Öğretmenlerinizin eğitim alanında yapılan çalışmalarını takip etmelerini sağlayacak ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?” sorusu yöneltilerek öğretimsel liderlik alanındaki yeterlikleri incelenmeye çalışılmış ve alınan yanıtlar ve frekans dağılımları Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo 4.

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Becerilerine İlişkin Bulgular

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 4: Öğretimsel Liderlik</i>	<i>Frekans</i>
✓ İnternet kullanımını teşvik etmek		12
✓ Süreli yayınları takip etmelerini sağlamak		11
✓ Bilgilendirme toplantıları düzenlemek		10
✓ Hizmet içi eğitim faaliyetlerine teşvik etmek		8
✓ Seminer ve konferans düzenlemek		5

Bu konuda görüşme yapılan okul müdürlerinin hemen hepsi, öğretmenlerinin eğitim alanında meydana gelen değişimleri takip etmelerini sağlayacak çeşitli

faaliyetlerde bulduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerinin alandaki yenilikleri takip etmeleri için internet kullanımını teşvik ettiğini belirten bir okul müdürü “her gün yeni bir bilgiyle gözümüzü açıyoruz, dünyanın herhangi bir yerinde eğitim alanında yapılan bir yenilik şüphesiz bizi de etkiliyor ve biz bunların iyi yönde olanlarını alıp kendi öğrencilerimizi eğitirken kullanmaktan mutlu oluyoruz, çünkü onlara daha kaliteli bir eğitim imkanı sunmuş oluyoruz. Bu nedenle, öğretmenlerimizin yeni uygulamaları daha yakından ve kısa sürede takip etmelerini sağlamak amacı ile öğretmenler odamızda bilgisayar aldık, internet bağlantımız da var, öğretmenlerimiz istedikleri an bu bilgisayarları kullanabiliyor” şeklinde görüş belirtirken bu konuda seminer ve konferansların önemine değinen bir okul müdürü ise “bu konuda en etkili yönetimin, alanında uzman kişilerden bilgi alınması şeklinde olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle öğretmenlerimizin, alanında uzman kişilerin verdiği konferans ve seminerlere katılımını sağlıyorum, gerektiği takdirde onları okulumuza davet ediyorum, okulumuzda bu tür bilgilendirme toplantıları düzenliyoruz.” şeklinde bilgi vermiştir. Görüşme yapılan okul müdürlerinin, öğretmenlerinin alanda meydana gelen yenilikleri takip etmeleri için çeşitli faaliyetlerde bulunmaları onların öğrenen örgüt liderlerinin sahip olmaları gereken “öğretmen olarak liderler” vasfına uygun hareket etme çabası içerisinde olduklarını gösterebilir. Ancak anılan çalışmalar liderlerin öğretmenlik vasfı için yeterli görülmemektedir.

Tablo 5’de okul müdürlerinin sistematik düşünme becerilerine ilişkin olarak yöneltilen “Öğrenci ya da öğretmenleriniz arasında bir gruplaşma ya da çatışma hissettiğinizde nasıl davranırsınız?” sorusuna verdikleri yanıtlar ve frekans dağılımları özetlenmektedir.

Tablo 5.
Okul Müdürlerinin Sistematik Düşünme Becerilerine İlişkin Bulgular

Kodlar	Tema 5: Sistematik Düşünme	Frekans
✓ Problemin nedenini araştırmak		15
✓ Problemi çözmeye çalışmak		15
✓ Hakemlik yapmak		13
✓ Sağlıklı ve açık iletişim kurulmasına önem vermek		12
✓ Problem ortaya çıkmadan önlem almak		6
✓ Üst makamlarla iletişime geçmek		4
✓ İlgiyi başka yönlere kaydıracak etkinlikler düzenlemek		3
✓ İlgilileri cezalandırmak		2
✓ Çatışmadan olumlu sonuçlar elde etmeye çalışmak		1

Görüşme yapılan okul müdürlerinin olaylara sistematik olarak yaklaşma durumlarını incelemek amacıyla onlara okullarında olası bir çatışma ya da gruplaşma durumunda neler yaptıkları sorulduğunda, tamamının öncelikle problemin nedenini anlayarak problemi çözmeye çalıştığı, büyük bir kısmının sağlıklı iletişim ortamı kurularak problemi ortadan kaldırmaya çalıştığı ve farklı bazı yöntemler kullandıkları görülmektedir. Okul üyeleri ya da grupları arasında olası bir çatışma ya da problem

çıkması durumunda problemin nedenlerini anlamaya çalıştığını söyleyen bir okul müdürü “herhangi bir problem meydana geldiğinde öncelikle o problemin nedenlerini araştırırım, problem kaynak eksikliğinden kaynaklanıyorsa kaynakları artırmaya çalışırım; iletişim eksikliği varsa kişiler arasında sağlıklı iletişim kurulmasına çalışırım” şeklinde görüş belirtirken, problem oluşmasına zemin hazırlayacak durumları ortadan kaldırmaya çalıştıklarını vurgulayan bir başka okul müdürü ise bu konuda “Çatışma ve gruplaşma, topluluğun olduğu her yerde mümkündür. Biz o sürece gelmeden önce öğretmenlerin birbirleri arasında iletişimi, diyalogu artırıp, aralarında iş paylaşımını yapar ve zincirin halkası gibi birbirlerine bağlı olduklarını vurgular, bununla birlikte ekip ruhu oluşturulmasını sağlarız.” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu konuda tarafların ilgilerini başka yönlere kaydırmanın etkili bir yöntem olduğunu vurgulayan bir okul müdürü ise “gruplar arasında çatışma olmaması en büyük dileğimiz, ama olmuyor. İnsanların beklentileri ve ilgileri farklı olduğundan çatışmalar kaçınılmaz oluyor. Biz bu durumda ne yapıyoruz: kişilerin sosyal yeteneklerini göz önünde bulundurarak onların ilgi duyabilecekleri etkinlikler düzenliyoruz, bu etkinliklerde onlara rol ve sorumluluk veriyoruz, ilgilerini başka taraflara kaydırarak ortamı yumuşatmaya çalışıyoruz” şeklinde görüş belirtmiştir. Okul müdürlerinin yaratıcılık becerilerine ilişkin olarak kendilerine, “Okulunuzda sıra dışı bir değişim yapma imkanınız olsaydı ne tür bir değişim gerçekleştirdiniz?” sorusu yöneltilmiş ve alınan yanıtlar ve frekans dağılımları Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6.

Okul Müdürlerinin Yaratıcılık Becerilerine İlişkin Bulgular

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 6: Yaratıcılık</i>	<i>Frekans</i>
✓ Fiziki yapı		12
✓ Gelişmiş teknoloji kullanmak		8
✓ Ezbere dayalı eğitimi kaldırmak		6
✓ Öğrenci merkezli eğitim		5
✓ Öğrenciler ilgileri doğrultusunda eğitim vermek		4
✓ İnteraktif eğitim ortamı		1
✓ Sosyal hayat merkezi olan bir okul		1

Tablo 6 incelendiğinde, okul müdürlerinin sıra dışı bir değişim gerçekleştirmeyi istedikleri alanların başında fiziki yapı gelmekte ve bunu gelişmiş teknolojileri kullanmak fikri takip etmektedir. Geleneksel yapının dışına çıkan ve öğrencilerin eğitim ortamından zevk almasını engelleyen kalıpları yıkan düşünceler hemen hemen yok gibidir. Okulunda sıra dışı bir değişim yapmak için öncelikle fiziki yapıda birtakım değişiklikler gerçekleştireceğini söyleyen bir okul müdürü “sınıflarda oturma düzenimiz yıllardır aynı, kalabalık sınıf mevcutları bu düzenin dışına çıkmamızı engelliyor, bununla birlikte okul koridorları genelde basık, çocukların ruhunu daraltıyor, öncelikle okulların mimarisi değişmeli, daha sonra sınıflardaki oturma düzenlerinde değişiklikler yapılmalı diye düşünüyorum” şeklinde görüş belirtirken öğrencilere ilgileri doğrultusunda eğitim verilmesi gerektiğini savunan bir okul müdürü “değişmeyen yargılarımız var, bir öğrenciyi ya sayısalcı ya sözelci yapmak istiyoruz, ya da eşit ağırlıklı, onların farklı ilgilerinin olabileceği aklımıza gelmiyor. Tamam, son yıllarda güzel sanatlar lisesi, yabancı dil ağırlıklı eğitimin verildiği liseler yaygınlaştı, kabul ediyorum, ama neden her okulda bu tür sınıflar olmasın?” şeklinde görüş belirtmiştir.

Okulun sosyal hayatın bir parçası olarak görülmesi gerektiğini savunan bir okul müdürü ise “öğrenci okula gelirken “of ya yine mi okul!” diyerek gelmemeli. Burada onun ilgisini sürekli canlı tutacak aktiviteler de olmalı, çocuk okula gelirken bir eğlence merkezine giderken duyduğu heyecanı, hevesi taşımali içerisinde. Okulun da bir sosyal yaşam alanı olduğunu hissetmeli. Ama ne yazık ki bizim okul sistemimizde bu mümkün değil. Okula gelen çocuk, okulda geçirdiği vakti sosyal hayattan kopuk bir yaşam gibi algılıyor, eğer benim sıra dışı değişim gerçekleştirme gibi bir imkânım olsaydı okulu bir sosyal yaşam alanı haline getirirdim” şeklinde görüş belirtmiştir.

Görüşmeler sırasında son olarak okul müdürlerinin empati kurma becerilerine ilişkin olarak “Öğretmenleriniz ya da öğrencileriniz sizin için anlamsız gibi görünen bir takım davranışlar sergilediğinde nasıl davranırsınız?” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar ile frekans dağılımları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde, okul müdürlerinin büyük bir kısmının empati kurmaya çalışmadan önce karşıdaki kişinin davranışlarının yanlış olduğu yargısına vardıkları ve onlarla konuşmaya çalıştıkları görülmektedir. Öğretmen ya da öğrencileri anlamaya çalışarak empati kurmak isteyen okul müdürlerinin olduğu da görülmektedir, ancak bu istenilen seviyede değildir. Bununla birlikte, bazı okul müdürleri sergilenen davranışların kendileri için anlamsız olsa bile sergileyen kişi açısından önemini bilmeden bunun anlamsız olduğunu hissettireceğini söyleyeceklerini belirtmişlerdir.

Tablo 7.

Okul Müdürlerinin Empati Kurma Becerilerine İlişkin Bulgular

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 7: Empati Kurma</i>	<i>Frekans</i>
✓ Davranışın nedenleri hakkında konuşmayı denerim		12
✓ Onları anlamaya çalışırım/empati kurarım		8
✓ Sergiledikleri davranışın anlamsız olduğunu hissettiririm		7
✓ Toplantılarda bu konulara ağırlık veririm		4
✓ Tepkimi açıkça dile getiririm		2

Davranışın nedenleri hakkında konuşmayı deneyeceğini söyleyen bir okul müdürü “sergilenen anlamsız davranışın altında yatan nedenler neler öncelikle ilgili kişi ile konuşarak bunu anlamaya çalışırım, eğer benim çözebileceğim bir durum varsa ben çözer bu davranışın ortadan kaldırılmasını sağlarım; eğer ben çözemiyorsam gerekli kişilerden, psikologlardan ya da üst kurumlardan yardım isterim” şeklinde görüş belirtirken empati kuracağını belirten bir okul müdürü ise “bu davranışın mutlaka bir nedeni, bir anlamı vardır sergileyen kişi için diye düşünür, ona yüklediği anlamı bulmaya çalışırım, yani empati kurarım.” şeklinde görüş belirtmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütlerde yöneticilerin tasarımcı liderler olarak örgütlerinin açık amaçlara sahip olmaları ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak etkinliklerde bulunmaları, öğrenen

örgütler oluşturma yolunda gereken önemli liderlik vasıflarından biri olarak görülmektedir (Bamburg, 1997; Senge 1990). Tasarımcı liderler olarak okul müdürlerinin yerine getirmesi gereken roller, öğretimsel ve yönetsel açıdan okullarında gerçekleşen tüm süreçleri planlamak ve eşgüdümlemektir (Pressman, 2007). Görüşme yapılan okul müdürlerinin somut/akademik amaçlara soyut amaçlar kadar odaklanmamış olmaları bu konuda gereken liderlik becerilerine yeterince sahip olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Öğrenen örgütlerin yöneticilerinin yerine getirmesi gereken liderlik rollerinden bir diğeri hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderler, örgütte bulunan üyelere örgütün var olma nedenini hissettiren liderlerdir (Senge, 1990). Bu bağlamda hizmetkâr liderler olarak öğrenen okul müdürlerinin okul üyelerine okullarının var olma nedenlerini hissettirmeleri beklenmektedir. Görüşme yapılan okul müdürlerinin bu konudaki genel eğilimlerinin amaçlara ulaşma yönünde gerçekleştirilen faaliyetlerin gösterilme sıklığını artıracak etkinliklerde bulunmak yerine belirli prosedürleri takip etmek şeklinde olduğu görülmüştür. Bu konuda okul müdürlerinin büyük bir kısmının rehberlik faaliyetlerine önem verdikleri ve okul amaçlarını okul üyeleri ile paylaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte, okul amaçlarına yönelmiş bireyleri ödüllendirerek ve onları okulun amaçlarının belirlenmesi süreçlerine dahil ederek bireylerin amaçları benimseme düzeylerini artıracak davranışların az sayıda okul müdürü tarafından sergilendiği görülmektedir.

Öğrenen örgütlerde liderlerin sergilemesi gereken bir diğeri liderlik davranışı dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlerin, küreselleşmenin meydana getirdiği belirsizlik ortamında geleceğe yönelik açık vizyonlar oluşturulması sürecini desteklemeleri ve oluşturdukları vizyonu astlarla paylaşmaları, onların geleceğe güvenle bakmalarını sağlamaları gerekmektedir (Akçakaya, 2010). Leithwood'a (1994) göre, dönüşümcü liderlik becerilerine sahip olan liderler, öğretmenlerin örgüte bağlılığını artırmak amacıyla onların çeşitli düzeylerde alınan kararlara katılım göstermelerini sağlamaktadırlar. Jason'a (2000) göre ise dönüşümcü liderler olarak müdürler, okulda paylaşılan bir kültürün oluşturulması için öğrenci ve öğretmenlerine yetki aktarmaktadırlar. Ancak görüşme yapılan okul müdürlerinin vizyon oluşturma sürecine astlarını dahil etme girişimlerinin sınırlı olması onların bu konuda etkili olmadıkları anlamına gelebilir.

Okulların birer öğrenen örgüt olarak kurgulanabilmesiyle okul müdürünün öğrenmeyi desteklemesinin yakından ilişkili olduğunu vurgulayan Bamburg (1997), okul müdürlerinin eğitim-öğretim sürecinin niteliğinin artırılması için öğretmenleri ile eğitim alanında meydana gelen yeni uygulamaları paylaşmaları gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, öğretim liderliği becerilerine sahip olan okul müdürlerinin öğrenci ve öğretmenlerinin öğrenme süreçlerine katkıda buldukları bilinmektedir (Gurr, Drysdale ve Mulford, 2006). Görüşme yapılan okul müdürlerinin, öğretmenlerinin öğretim süreçlerine katkıda bulunmak amacı ile somut çıktılarını gözlemlenebilecek öğretim faaliyetleri desteklemeleri yerine klasik ve informal öğretim süreçlerini desteklemeleri öğretimsel liderlik alanında eksikliklerinin bulunduğu anlamına gelebilir.

Öğrenen örgüt liderlerinin en belirgin özelliklerinden bir diğeri, sistematik düşünme becerilerine sahip olmalarıdır (Güney, 2007). Görüşme yapılan okul müdürlerinin problemin nedenlerini anlamaya çalışarak bu nedenleri ortadan kaldırmaya çalışması sistematik düşünce yapısına sahip olduklarını gösterse de problem

ortaya çıkmadan önlem alınma davranışının çok sık sergilenmemesi bu konuda eksikliklerin bulunduğunu göstermektedir.

Yaratıcılık ve liderlik arasındaki ilişkiyi açıklayan araştırmaların oldukça sınırlı olmasına rağmen (Norris, 1990), öğrenen örgüt liderlerinin yaratıcı olmalarının örgütlerde öğrenme sürecini desteklediği bilinmektedir (Güney, 2007). Goertz'e (2000) göre, okul müdürlerinin başarılı olmaları onların yaratıcı olmalarına bağlıdır. Ancak görüşme yapılan okul müdürlerinin sıra dışı bir eğitim mekanı oluşturma sürecinde okullarının fiziksel durumlarına ve eksikliklerine değinmeleri onların bu konuda günah keçisi aradıklarının bir işareti olabilir.

Öğrenen örgüt liderlerinin temel niteliklerinden bir diğeri empati kurabilmeleridir (Senge, 1990). Görüşme yapılan okul müdürlerinin iletişim sürecinde karşı tarafta bulunan kişiyi anlamaya çalışmaktan çok ortada bir problem var gibi yaklaşmaya çalışmaları ve iletişim kurmaya çalıştıkları bireyin davranışlarını anlamaya yönelik yeterince çaba harcamamaları onların empati kurma alanında eksikliklerinin bulunduğunu göstermektedir. Bu durum okulların öğrenen örgütler haline gelmesi noktasında önemli bir engel olarak değerlendirilebilir.

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğrenen örgüt liderlerinin sahip olmaları gereken liderlik davranışları açısından ele alındığı bu araştırmanın sonuçları, okul müdürlerinin başta öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik olmak üzere bir çok liderlik alanlarında eksikliklerinin bulunduğu görülmektedir. Bunun yanında, okul müdürlerinin öğrenen örgüt liderlerinin sahip olmaları gereken tasarım, yaratıcılık, empati kurma gibi beceriler açısından da gelişime ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda getirilebilecek bazı öneriler şuyledir:

- Okul müdürlerinin öğrenen organizasyonlar hakkında bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.
- Okulların öğrenen örgütler haline getirilmesini sağlamak için okul müdürlerinin liderlik eğitimine önem verilmelidir.
- Okul müdürlerinin, öğrenmeyi engelleyen unsurları ortadan kaldırmalarını sağlayacak stratejiler oluşturmaları sağlanmalıdır.
- Benzer araştırmalar farklı okul kademelerinde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerle yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR/REFERENCES

- Akçakaya, M. (2010). *21. yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet.
- Bamburg, J. D. (1997). Learning, learning organizations, and leadership: Implications for the year 2050. <http://www.newhorizons.org/trans/bamburg.htm> adresinden 11.01.2010 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Bartell, S. M. (2001). Training's new role in learning organizations. *Innovations in Education and Teaching International (IETI)*, 38(4), 354-363.
- Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134.
- Çepni, S. (2009). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Trabzon: Üçyol.

- Ellinger, A. D., Watkins, K. E., & Bostrom, R. P. (1999). Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 105-125.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* Gen. 5. Bası. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Erçetin, Ş. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel.
- Goertz, J. (2000). Creativity: An essential component for effective leadership in today's schools. *Roeper Review*, 22(3), 158-162.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2006). Models of successful principal leadership. *School Leadership and Management*, 26(4), 371-395.
- Güçlü, N. ve Türkoğlu, H. (2003). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 137-160.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel.
- Jason, M. H. (2000). The role of the principal as transformational leader in a multicultural learning community. *High School Journal*, 83(3), 1-9.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 443-465.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Miranda, A. O., Goodman, E. D., & Kern, R. M. (1996). Similarities between social interest and contemporary definitions of corporate leadership. *Individual Psychology*, 38(3) 261-269.
- Norris, C. (1990). Developing visionary leaders for tomorrow's schools. *NASSP Bulletin*, 74(526), 6-10.
- Pressman, A. (2007). Good leadership helps practice, the profession, and society. *Architectural Record*, 195(9), 79-80.
- Senge, P. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 1-17.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston, MA: University Press of America.
- Russell, J. (2001). *Exploring the values and attributes of servant leaders*. Dissertation Abstracts International, 61(12), 4856.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin.

İletişim/ Correspondence

Servet ÖZDEMİR
Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi
ANKARA-TÜRKİYE
Tel: +90 312 202 81 59
servetoz@gazi.edu.tr

Nazife KARADAĞ
Adıyaman Üniversitesi Eğitim Fakültesi
ADİYAMAN-TÜRKİYE
Tel: +90 416 223 19 88
nazifekaradag@adiyaman.edu.tr

Ali Çağatay KILINÇ
Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi
ANKARA-TÜRKİYE
Tel: 0312 202 36 61
cagatay0684@hotmail.com