Turkish Journal of Educational Studies, 1 (2) Mayıs 2014 TURK-JES

Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi Arasındaki İlişki*

Durdağı, AKAN[1], Şenol SEZER[2]

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma, nicel araştırma deseninde ve ilişkisel modeldedir. Araştırmanın çalışma grubu, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Trabzon il merkezindeki 14 lisede görevli, 1070 öğretmen arasından tabakalı örneklem alma yöntemiyle belirlenen 240 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ve Akdoğan tarafından Türkçeye uyarlanan Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği (MLQ) ile Türkoğlu tarafından geliştirilen, Örgütlerde Öğrenen Organizasyon Disiplinlerinin Gerçekleşme Düzeyini Belirleme Ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırma grubunun anket maddelerine verdiği yanıtlar sayısallaştırılarak, frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri analiz edilmiştir. Değişkenlere ilişkin puanlar arasındaki farklılıkları belirlemede t -testi, ölçeklerden elde edilen puanlar arasındaki ilişkilerin saptanmasında Pearson Çarpım Momentler Korelâsyon Analizi, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemede ise Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki [r= .76, p< .01] görülmektedir.

Anahtar Sözcükler*:* Öğrenen örgütler, liderlik, liderlik stilleri.

*Bu çalışma 7-9 Kasım 2013 tarihlerinde Marmara Üniversitesinde düzenlenen 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

[1] Atatürk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum. (Corresponding Author; durdagiakan@atauni.edu.tr)

[2] Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Relation between the Principals' Leadership Styles and Becoming a Learning Organization Level of the Schools

Abstract

The purpose of this study is to determine the relationship between becoming a learning organization level of the schools and the principals' leadership styles. The study was designed in quantitative research model, and the relational patterns were used. The study was conducted on 240 teachers were determined by using stratified sampling method among 1070 teachers who serve in 14 high schools in Trabzon province in 2012-2013 academic year. As a data collection instrument the Multifactor Leadership Styles Questionnaire (MLQ) which developed by Bass and Avolio and adapted to Turkish by Akdoğan and the Scale to Determine the Realization Level of the Learning Organization Disciplines in the Organization developed by Türkoğlu were used in the study.

The responses of the participants to the questionnaire were digitized and the values of the frequency, percentage, mean and standard deviation were analyzed. Independent t-test was used to determine differences between scores on the variables, Pearson Product Moment Correlation Analysis was used to determine the relationship between the scores obtained from the scales and Multiple Linear Regression Analysis techniques were used to determine the relationship between the school managers' leadership styles and the levels of becoming a learning organization of the schools. According to the results of the regression analysis, between the school principals' transformational leadership behaviours and becoming learning organization levels of the schools a high level statistically significant positive correlation [$r = .76$, $p < .01$] is seen.

Keywords: Learning organizations, leadership, leadership styles.

1. Giriş

Bilgi teknolojileri ve iletişim ağlarının üretim alanında kullanılması, örgütler açısından daha rekabetçi ortamları beraberinde getirmiş, bu durum günümüz örgütlerini; varlıklarını ve etkinliklerini sürdürmek için rakiplerinden daha hızlı öğrenmeye ve öğrendiklerini sistematik bir biçimde uygulamaya zorlamıştır (Çakır & Yükseltürk, 2010). Öğrenen örgütler denildiğinde, değişimi önceden tahmin edilebilen ve değişime hızlı bir şekilde ayak uydurabilen örgütler akla gelmektedir. Garvin (2000) öğrenen

örgütleri; bilgiyi üreten, yorumlayan, yeni bilgileri kullanabilen ve davranışa dönüştürebilen yapılar olarak tanımlamaktadır. Toplu & Akça'ya göre (2013) öğrenen örgütlerin çalışanları, kişisel gelişime daha isteklidirler ve kendilerini psikolojik yönden güçlü hissederler.

Öğrenen örgütlerin liderleri, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirerek, örgüt içindeki bireylerin sürekli olarak yeterliklerini artırmaya çalışmalıdırlar. Bu nedenle öğrenen örgüt liderliği; paylaşılan bir vizyon oluşturma, mevcut zihinsel modellere karşı koyarak yeni modeller oluşturma, sistem düşüncesini ön plana çıkarma şeklinde ifade edebileceğimiz yeni yetenekler gerektirmektedir (Senge, 1990; Thompson, 1998; Lunenburg, 2011; Luthans, 2011). Öte yandan örgütlerin değişime tepki verme ve değişen çevreye uyum sağlama yeterlikleri, öğrenen örgüt olma özellikleri ile yakından ilişkilidir (Korkmaz, 2008).

Nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinden sorumlu olan eğitim örgütleri, ülkelerin kendi toplumsal dinamiklerinin yanı sıra küreselleşme ve bilimsel ve teknolojik gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan uluslararası ekonomik ve siyasi değişimlerden etkilenirler (Esposito, Michelet, Kopscan & Ritzel, 2006; Gizir, 2008). Okulların sürdürülebilir öğrenmenin açısından katalizör işlevi görebilmeleri, gelişmeler karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri ve diğer örgütlere öncülük edebilmeleri için öğrenen örgütler olmaları temel bir zorunluluk haline gelmiştir (Şimşek & Yıldırım, 2004). Williams, Brien & LeBlanc'a göre (2012) okulların öğrenen örgüt olmaları ile liderlik, örgüt kültürü ve mesleki gelişim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Okulların öğrenen örgütler olmalarında, okul yöneticilerinin liderlik stilleri önemli bir rol oynamaktadır. Bunun en önemli nedeni okullardaki liderlik kalitesinin öğretmen ve öğrenci başarıları üzerinde anlamlı farklılıklar yaratmasıdır (Bush, 2007).

Öğrenen Örgütün Disiplinleri

Bireysel ve örgütsel öğrenme ve uygulama temelinde, öğrenen örgüt disiplinleri, beş başlık altında tanımlanabilir (Senge, 2007).

Kişisel Ustalık: Kişisel ustalık, örgüt içindeki bireylerin arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kendi kişisel kapasitelerini geliştirmeyi öğrenmesidir (Najafbagy & Doroudi, 2010). Bir başka ifadeyle kişisel ustalık, ulaşılmak istenen örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda, takım arkadaşlarının örgütsel öğrenmelerini sağlayacak uygun öğrenme ortamları oluşturmayı gerektirir (Senge, 2007).

Zihinsel Modeller: Zihinsel modeller, her bireyin iç dünyasının zenginleşmesi, kişisel karar ve eylemlerinin nasıl şekillendiğini anlaması ve sürekli aydınlanmaya kafa yormasını içermektedir (Plesis, Plesis & Millett, 1999). Bu nedenle zihinsel modeller; bireysel ve toplumsal tercihleri ve davranışları yönlendiren, sosyal tutumları şekillendiren, önyargılara kök saldıran veya geçit vermeyen değerler sistemidir (Arıoğlu, 2006).

Paylaşılan Vizyon: Paylaşılan vizyon düşüncesi, geleceğe yapılacak yolculuğu destekleyen, uygulamalara rehberlik eden ilkelerin yanı sıra belirli bir grup içindeki bireylerin aidiyet duygusunun güçlendirilmesi ve ortak bir gelecek arzusunun yaratılmasını içermektedir (Heck & Hallinger, 2005).

Takım Halinde Öğrenme: Temel bir kavram olarak takım halinde öğrenme, kurumsal bilginin üretilmesine bağlıdır (Confessore, 1997). Takımlar, bireysel olmayan temel öğrenme birimleri olarak görülebilir. Takım halinde öğrenme disiplini, tek tek bireylerin yeteneklerinin toplamından daha büyük bir yeteneği ortaya çıkarmayı ve örgüt içindeki grupların ilişkisel düşünme stillerini ve kapasitelerini geliştirmeyi içermektedir (Lewis, Benjamin, Juda & Marcella, 2008).

Sistem Düşüncesi: Sistem düşüncesi, örgütsel davranışları şekillendiren karşılıklı ilişkileri ve baskı gruplarını anlamak ve tanımlamak için gerekli olan dili ve düşünme yollarını kapsamaktadır. Bu disiplin, çalışanların ve yöneticilerin, sistemlerin daha etkili bir şekilde nasıl değişeceğini anlamalarına ve geniş doğal ve ekonomik çevrenin süreçleri ile uyum içinde hareket etmelerine yardımcı olmaktadır. Örgüte sistem açısından bakmak, önce iç ve dış paydaşlarını belirlemeyi, sonra da sistemi genel olarak tanımak ve en iyi duruma getirmeyi ön görmektedir (Hiebert & Klatt, 2001). Bir başka ifadeyle ancak sistem düşüncesine sahip olmayan örgütler, iki adım ileri bir adım geri atmak zorunda kalırlar (Salisbury, 2009).

Öğrenen Örgütler ve Liderlik

Öğrenen örgütler açısından liderliğin önemli bir anlamı vardır. Çünkü öğrenen örgütlerde liderler, yönetimdeki pozisyonlarına ya da hiyerarşik otoritelerine bakmaksızın ileriye doğru yürüyen, örgütün öğrenme yetenek ve yeterliklerini ortaya çıkaran ve örgütsel öğrenme önündeki engelleri kaldırarak öğrenen örgütleri inşa eden kişilerdir. Senge & Kofman (1993), düşünen sorgulayan ve risk alabilme özelliğine sahip liderlerin, öğrenen örgüt kültürünü oluşturup geliştirebileceğini belirtmektedir. Avalio & Bass, (2002) ise dönüşümcü, sürdürümcü ve etkisiz (laissez-faire) liderlik olmak üzere üç temel liderlik tipi belirlemiş ve bu liderlik stillerinin örgütsel başarı ve etkililik üzerindeki rollerini tanımlamıştır.

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderlik, bireysel amaçların ötesinde örgütsel amaçları ön plana çıkararak, örgütün üyelerini bu amaçların benimsenmesi ve gerçekleştirilmesini konusunda özendirmektir. Bu liderlik türünün en güçlü yönleri, tüm çalışanların ortak bir vizyon etrafında birleşmesi ve etkili iletişimdir (English, 2007). Dönüşümcü

liderler, izleyenleri kendi kişisel amaçlarının ötesinde daha üst amaçlar için motive etmenin arayışı içindedirler (Bass, 1997).

Sürdürümcü Liderlik: Sürdürümcü liderlik, çalışanların yöneticiler tarafından sergiledikleri performansa uygun olarak ödüllendirildiği veya cezalandırıldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Sürdürümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, izleyenlere koşullu destek sağlar ve beklentilerin karşılanmasına dayalı olarak olumlu ya da olumsuz tutum sergilerler (Avalio & Bass, 2002). Bu tip liderler, sorun ortaya çıkmadan harekete geçmezler. Aksaklıklar veya diğer performans sorunları ortaya çıktıktan sonra onların dikkatini çektikten sonra eyleme geçerler (Hoy & Miskel, 2010).

Etkisiz (Laissez Faire) Liderlik: Eğer liderler standart uygulamaları takip eder, müdahale etmekten sakınır ve sözde liderlik tutumları sergilerse bu durum izleyenler açısından en kötü liderlik stili olarak kendini gösterir (Goodnight, 2011). Serbestlik tanıyan liderler, önemli konular üzerinde görüş belirtmekten kaçınırlar, dönüt vermezler ve mevcut durumun devamına izin verirler (Hoy & Miskel, 2010). Hemen tüm araştırmalardan elde edilen veriler, liderlik davranışları sergilemekten sakınmanın en fazla olduğu veya liderliğin hiç görülmediği laissez-faire liderlik tipinin, en etkisiz liderlik tarzı olduğunu göstermektedir. Bu liderlik tipinde aslında liderlikten söz edilemez, gerekli kararlar alınamaz, acil sorunların çözümüne ilişkin eylemler geciktirilir ve liderlik sorumlulukları tamamen göz ardı edilir (Bass & Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderlik stilleri sergileyen yöneticiler; çalışanları motive etmede ve onlara güç kazandırmada diğer liderlere oranla daha başarılıdırlar (Susan & Whiteley, 2007). Dönüşümcü liderler, tüm izleyenlerine rol model olacak şekilde davranırlar ve onların işleriyle ilgili karşılaştıkları sorunlarla baş etmelerini sağlarlar. Ayrıca örgüt içindeki her bireyin gereksinimine özel

önem verirler. Bütün bunların yanı sıra ekip anlayışını güçlendirir, yaratıcılığı özendirirler. Sonuç olarak çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarma arayışı içindedirler (Avalio & Bass, 2002).

Okulların öğrenen örgütler olma kapasitelerini artırmada; yaratıcı düşünme becerilerine sahip olan bireylerin, düşüncelerini kolaylıkla açıklayabileceği bir ortamda çalışmasına izin verilmesi ve bu fikirlerini uygulayabilmeleri için uygun bir çevre sağlanması önemli rol oynamaktadır. Otoriter ya da etkisiz liderlik stilleri sergileyen eğitim yöneticileri, yaratıcı düşünme becerilerine sahip öğretmenlerin örgütten uzaklaşmalarına veya içlerine kapanmalarına neden olmaktadırlar (Uzunçarşılı & Özdayı, 1997). Okul yöneticileri kendi zihinsel modellerini belirlemeli ve değişime açık ve öğrenmeye elverişli bir ortam yaratılmasının öncüsü olmalıdırlar (Schlechty, 2009, 129). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişkiyi belirleme amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

1- Okulların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
2- Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
3- Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşleri, cinsiyet, okul türü değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
4- Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasında nasıl bir ilişki vardır?

2. Yöntem

2.1. Araştırma Deseni

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırma, nicel araştırma deseninde ve ilişkisel modeldedir.

2.2. Evren ve Örneklem:

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında, Trabzon il merkezinde yer alan liselerde görevli 1070 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, tabakalı örneklem alma yöntemiyle belirlenen, 6 meslek lisesi ve 8 Anadolu lisesinde görevli 240 öğretmenden oluşmaktadır.

Tablo 1'de çalışma grubunun demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 1.Öğretmenlerin demografik özellikleri

Seçenekler		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Toplam**
		Kadın	Erkek				-
Cinsiyet	*n*	91	89				180
	%	50.6	49.4				100
		1-6 Yıl	7-12 Yıl	13-18 Yıl	19-24 Yıl	25 Yıl+	-
Kıdem	*n*	38	36	35	35	36	180
	%	21.2	20	19.4	19.4	20	100
Okul		Meslek L.	Anadolu L.				-
Türü	*n*	91	89				180
	%	50.6	49.4				100
		Lisans	Yüksek L.				-
Eğitim	*n*	139	41				180
	%	77.2	22.8				100

2.3.Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Bass & Avolio (1990) tarafından geliştirilen ve Akdoğan (2002) tarafından açımlayıcı faktör analizi yapılarak Türkçeye kazandırılan Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği (MLQ) ve Türkoğlu (2002) tarafından geliştirilen, örgütlerde Öğrenen Organizasyon Disiplinlerinin Gerçekleşme Düzeyini Belirleme Ölçeği kullanılmıştır.

Çok faktörlü liderlik stilleri ölçeği dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç alt faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin Akdoğan (2002) tarafından belirlenen Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri .70 ile .91 arasında değişmektedir. Çok faktörlü liderlik stilleri ölçeğinin güvenirliği, Can ve Özer (2011) tarafından test edilmiş ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .94 olarak tespit edilmiştir.

Örgütlerde öğrenen organizasyon disiplinlerinin gerçekleşme düzeyini belirleme ölçeği, kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme şeklinde beş alt faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkoğlu (2002) tarafından belirlenen Spearman Brown güvenirlik katsayısı .93, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ise .95'tir (Banoğlu & Peker, 2012). Araştırmanın verileri, veri toplama araçlarında yer alan maddelere eksiksiz olarak görüş belirten 180 öğretmenin görüşlerinden elde edilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma grubunun ölçek maddelerine verdiği yanıtlar sayısallaştırılmış; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri hesaplanarak, sonuçlar analiz edilmiştir. Değişkenlere ilişkin puanlar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemede t-testi, çok faktörlü liderlik ölçeği ile öğrenen örgüt disiplinlerinin gerçekleşme düzeyini

belirleme ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkilerin saptanmasında korelâsyon analizi, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemede ise çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3. Bulgular ve Yorum

Tablo 2'de okulların öğrenen örgüt olma düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 2. Okulların öğrenen örgüt olma düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri

Öğrenen Örgüt Boyutları	N	$\overline{X}$	S
Kişisel Ustalık	180	3.02	.758
Zihinsel Modeller	180	3.24	.710
Paylaşılan Vizyon	180	2.97	.870
Sistem Düşüncesi	180	3.05	.610
Takım Halinde Öğrenme	180	3.19	.718
Ortalama	**180**	**3.09**	**.733**

Tablo 2'ye göre, öğretmenlerin okulların öğrenen örgüt olma düzeyine ilişkin görüşleri $\overline{X}$=3.09 ortalama değere sahiptir. Bu sonuç, öğretmenlerin okulların öğrenen örgüt olma düzeyini, "bazen" şeklinde değerlendirdiklerini göstermektedir. Okulların öğrenen örgüt olma düzeyine ilişkin en yüksek puanlar, zihinsel modeller $\overline{X}$=3.24 ve takım halinde öğrenme $\overline{X}$=3.19 alt boyutlarında görülmekte; en düşük ortalama değerler ise paylaşılan vizyon $\overline{X}$= 2.97 ve kişisel ustalık $\overline{X}$= 3.02 alt boyutlarında görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, paylaşılan vizyon oluşturma ve kişisel ustalığa sahip olmadaki yetersizlikler, okulların öğrenen örgütler olmalarını engelleyen özellikler arasında gösterilebilir.

Tablo 3'te okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 3. Okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşleri

Liderlik Türü	**N**	$\overline{X}$	**S**
Dönüşümcü Liderlik	180	3.35	.742
Sürdürümcü Liderlik	180	3.07	.472
Etkisiz (Laissez-Faire) Liderlik	180	2.04	.942

Tablo 3'e göre, okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin ortalama puanlar; dönüşümcü liderlik boyutunda $\overline{X}$=3.35, sürdürümcü liderlik boyutunda $\overline{X}$=3.07, etkisiz liderlik boyutunda ise $\overline{X}$=2.04'tür. Bu sonuçlar okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini daha yüksek düzeyde sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 4'te, cinsiyet değişkeni açısından okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. Okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin puanlarının cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılması

Liderlik Türü	Cinsiyet	N	$\overline{X}$	S	Sd	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	91	3.43	.665			
	Erkek	89	3.26	.808	178	1.563	.031
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	91	3.01	.490			
	Erkek	89	3.12	.449	178	1.580	.415
Etkisiz (Laissez Faire) Liderlik	Kadın	91	1.82	.753			
	Erkek	89	2.26	1.06	178	3.254	.000

p< .05

Tablo 4'e göre, okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşleri, cinsiyet değişkeni açısından sürdürümcü liderlik boyutunda farklılık göstermemekte; dönüşümcü liderlik alt boyutunda [$t_{(178)}$=1.563, p<.05] ve etkisiz liderlik alt boyutunda [$t_{(178)}$=3.254, p<.05] anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutunda kadın öğretmenler lehine (KO=3.43, S=.665), etkisiz liderlik alt boyutunda ise

erkek öğretmenler lehine (KO=2.26, S=1.06) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Tablo 5'te, okul türü değişkeni açısından okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5. Okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin puanların okul türü değişkeni açısından karşılaştırılması

	Okul Türü	*N*	$\overline{X}$	*S*	*Sd*	*t*	*p*
Dönüşümcü Liderlik	Meslek L.	91	2.98	.698			
	Anadolu L.	89	3.72	.583	178	7.730	.026
Sürdürümcü Liderlik	Meslek L.	91	3.06	.427			
	Anadolu L.	89	3.07	.517	178	.075	.075
Etkisiz (Laissez Faire) Liderlik	Meslek L.	91	2.37	1.00			
	Anadolu L.	89	1.70	.744	178	5.051	.000

p< .05

Tablo 5'e göre, okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşleri, okul türü değişkeni açısından sürdürümcü liderlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemekte; dönüşümcü liderlik [$t_{(178)}$=7.730, p<.05] ve etkisiz liderlik [$t_{(178)}$=5.051, p<.05] alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutunda (KO=3.72, S=.583) Anadolu liselerinde görevli öğretmenler lehine; etkisiz liderlik alt boyutunda ise (KO=2.37, S=1.00) meslek liselerinde görevli öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Tablo 6'da okul müdürlerinin liderlik ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki korelâsyon matrisi yer almaktadır.

Tablo 6. Liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyine ilişkin korelâsyon matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Dönüşümcü Liderlik	-							
2-Sürdürümcü Liderlik	.23	-						
3-Etkisiz Liderlik	-.65	.08	-					
4- Kişisel Ustalık	.56	.15	-.26	-				
5- Zihinsel Modeller	.67	.04	-.46	.67	-			
6- Paylaşılan Vizyon	.67	.08	-.46	.67	.80	-		
7- Sistem Düşüncesi	.71	.10	-.45	.61	.71	.75	-	
8- Takım Halinde Öğrenme	.67	.18	-.46	.58	.62	.70	.71	-

N=180 *p< .01

Tablo 6 incelendiğinde, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile kişisel ustalık [r= .56]; zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme [r= .67]; sistem düşüncesi [r= .71] arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Sürdürümcü liderlik ile öğrenen örgüt olmanın alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Etkisiz liderlik ile sistem düşüncesi [r= -. 45]; zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme [r= -.46] arasında negatif yönde ve orta düzeyde ilişki vardır.

Tablo 7'de okul müdürlerinin liderlik tarzları ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren çoklu regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 7. Liderlik stilleri ve okulların öğrenen örgüt olma düzeyine ilişkin regresyon

Değişken	B	SHB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.000	.283	-	3.527	.001	-	-
Dönüşümcü Liderlik	.689	.061	.792	11.352	.000	.760	.650
Sürdürümcü Liderlik	-.083	.072	-.061	-1.147	.253	.124	-.086
Etkisiz Liderlik	.019	.047	.027	.398	.691	-.497	.030
R= . 762, F (3, 176) = 81.289,		R^2= .581 p= .000					

p< .01

Tablo 7'ye göre, dönüşümcü, sürdürümcü ve etkisiz liderlik değişkenleri, okulların öğrenen örgüt olma düzeyine ilişkin puanlar arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki [R=.762, R^2=.581, p<.01] görülmektedir. Adı geçen üç değişken, toplam varyansın yaklaşık %58'ini açıklamaktadır.

Bağımlı değişken ile yordayıcı değişkenler arasındaki ikili korelâsyonlar incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin [r= .76] olduğu, diğer iki değişken kontrol edildiğinde, bu korelâsyonun [r= .65] olarak hesaplandığı görülmektedir. Etkisiz liderlik ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasında negatif yönde [r=- .50] bir ilişki olduğu görülmektedir. Sürdürümcü liderlik, okulların öğrenen örgüt olma düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin okulların öğrenen örgüt olma düzeyi üzerindeki göreli önem sırası dönüşümcü, etkisiz ve sürdürümcü liderliktir. Regresyon analizi

sonuçlarına göre okulların öğrenen örgüt olma düzeyinin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

Öğrenen Örgüt= 1.000 + .689 Dönüşümcü L. + .019 Etkisiz L. -.083 Sürdürümcü L.

4. Tartışma ve Sonuç

Okulların öğrenen örgüt olma düzeyine ilişkin ortalama puanlar, zihinsel modeller, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, kişisel ustalık ve paylaşılan vizyon şeklinde sıralanmaktadır. Okulların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin puanlar arasında en yüksek ortalama değer, zihinsel modeller alt boyutunda görülmektedir. Creighton (2009), okulların iç ve dış paydaşların beklentilerini karşılayacak değişimi gerçekleştirme ve yenilikleri kabul etme düzeylerinin, zihinsel modeller ile yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir.

En düşük ortalama değerler ise paylaşılan vizyon alt boyutundadır. Okulların paylaşılan bir vizyona sahip olma düzeylerinin düşük olması, okul toplumunu etkili ve başarılı bir okul ideali etrafında bütünleştirme (Bush, 2007), okulun geleceğini tasarlama (Adair, 2007) ve okulun amaçlarını açık ve net olarak belirleme (Leithwood & Jantzi, 2000) konusunda istenen düzeye ulaşılamadığını göstermektedir. Altınkurt & Yılmaz (2011) tarafından yapılan araştırmada, okulların değer ifadelerinde eksiklik, misyon ve vizyon belirlemede sorunlar olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin ortalama puanların sırası dönüşümcü, sürdürümcü ve etkisiz liderlik şeklindedir. Okul müdürlerinin sürdürümcü ve etkisiz liderlik puanları düşük, dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin puanlar ise orta düzeydedir. Yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini sergilemelerinin; okulların

öğrenen örgüt olma düzeyleri (Barnett, 2003; Korkmaz, 2008), öğrenme iklimi (Bozdoğan & Sağnak, 2011), okul kültürü (Şahin, 2004) ve örgüt sağlığı üzerinde (Cemaloğlu; 2007) önemli rol oynadığını göstermektedir.

Cemaloğlu & Okçu (2012), tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranış puanları arttıkça öğretmenlerin algıladıkları yıldırma (mobbing) davranışları puanlarının azaldığı görülmektedir. Akbaba-Altun (2003) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen bulgular, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarının istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir.

Okul müdürlerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşleri, cinsiyet ve okul türü değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Araştırmaya katılan kadın öğretmenler, okul müdürlerini daha çok dönüşümcü liderler olarak görürlerken, erkek öğretmenler etkisiz liderler olarak görmektedirler.

Okul müdürlerinin etkisiz liderlik davranışlarına ilişkin puanlar meslek liselerinde, dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin puanlar ise Anadolu liselerinde daha yüksektir. Elde edilen bulgulara göre, Anadolu liselerinde örgütsel öğrenmenin meslek liselerine oranla daha üst düzeyde gerçekleştiği söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyinin tüm alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Sürdürümcü liderlik ile öğrenen örgüt olmanın alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Etkisiz liderlik ile sistem düşüncesi arasında [r=-. 45]; zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme arasında [r= -.46] negatif yönde istatistiksel bir ilişki vardır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasında pozitif yönde istatiksel olarak anlamlı bir ilişki [r=.76, p<.01] görülmektedir. Bu sonuca göre, dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin, okulların değişim ve dönüşümünü gerçekleştirerek, öğrenen örgüt olmalarını sağlamada çok önemli bir etkiye sahip oldukları söylenebilir. Baloğlu, Karadağ & Gavuz (2009) yaptıkları araştırmada, okul müdürlerin dönüşümcü liderlik stilleri ile yetki devri arasında kuvvetli, sürdürümcü liderlik stilleri ile orta düzeyde, serbestlik tanıyan liderlik stili ile de zıt yönlü zayıf bir istatistiksel ilişki belirlemiştir.

Korkmaz (2008), yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasında yüksek düzeyde ve istatiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlemiştir. Etkisiz (Laissez-faire) liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Benzer bulgulara, Kristoff (2003), Lock (2001), Lucas (2001) ve Sueki (1998) tarafından yapılan araştırmalarda da rastlanmaktadır.

Bürokratik/sürdürümcü ve etkisiz yönetim anlayışları, okulların öğrenen örgütler olmalarına katkı sunmamaktadır. Elde edilen bulgulara göre, bürokratik/sürdürümcü ve etkisiz yönetim anlayışlarının, okulların öğrenen örgüt olmalarını engellediği söylenebilir.

5. Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgulardan, okulların öğrenen örgüt olma düzeyine ilişkin puanların yüksek olmadığını görülmektedir. Toplumsal gelişme ve değişmenin öncüsü olma misyonunu gerçekleştirebilmek için okullar öğrenen örgüt olmayı, öncelikli hedefleri arasına almalıdır.

Okullar, ulusların geleceğinin planlanması ve yaratılmasında önemli rol oynayan örgütler olarak paylaşılan bir vizyona sahip olmayı daha fazla önemsemelidirler.

Okul müdürlerinin sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerine ilişkin puanların düşük düzeyde olması, önemli bulgular olarak görülebilir. Okulların istenilen düzeyde öğrenen örgütler olmaları için okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla sergilemeleri özendirilmelidir.

Anadolu liselerinde görevli okul müdürleri dönüşümcü liderlik uygulamaları, meslek liseleri açısından rol model olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Farklı liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişki araştırılabilir. Ayrıca bu çalışmada, meslek liseleri ve Anadolu liselerinin öğrenen örgüt olma düzeyleri araştırılmıştır. Benzer çalışmalar ilkokul ve ortaokullarda da yapılabilir.

Okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri üzerinde başka faktörlerin (örgüt kültürü, işdoyumu, örgütsel etkililik, stratejik planlama vb.) etkileri araştırılabilir.

Kaynaklar

Adair, J. (2007). *Develop your leadership skills.* Philadelphia: Kogan Page.

Akbaba-Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online,2*(1),10-17.

Akdoğan, E. (2002). Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile işdoyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,* Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Altınkurt, Y. & Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri ile ilgili bir çözümleme. *Akademik Bakış Dergisi,* 23, 1-15.

Arıoğlu, E. (2006). *Toplumsal değişimin dinamikleri.* Ankara: Yeni Reform Yayıncılık.

Avalio, B. J. & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Baloğlu, N., Karadağ, E. & Gavuz, Ş. (2009). Okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin yetki devrine etkisi: Bir doğrusal ve yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22*(2), 457-479.

Banoğlu, K. & Peker, S. (2012). Öğrenen örgüt olma yolunda ilköğretim okul yöneticilerinin okullarına ve kendilerine ilişkin algı durumları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 43, 71-82.

Bozdoğan, K. & Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, 11*(1), 137-145.

Barnett, A. M. (2003). *The impact of transformational leadership style of the school principal on school learning environments and selected teacher outcomes: A preliminary report.* NZARE/ AARE Conference, 29 November-3 December.University of Auckland, Auckland, New Zealand.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist, 52*(2), 130-139.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bush, T. (2007). Educational leadership and management. *South African Journal of Education, 27*(3), 391-406.

Can, N. & Özer, S. (2011). Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Nevşehir İli Örneği). *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *11*(1), 1-17.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığına etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11*(2), 165-194.

Cemaloğlu, N. & Okçu, V. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(3), 214-239.

Confessore, S. J. (1997). Building a learning organization: Communities of practice, self-directed learning and continuing medical education. *The Journal* of *Continuing Education in the Health Professions,* 17, 5-11.

Creighton, T. (2009). Paradigms, mental models, and mindsets in-use. *International Journal of Educational Leadership Preparation, 4*(3), 1-22.

Çakır, R. & Yükseltürk, E. (2010). Bilgi toplumu olma yolunda öğrenen organizasyonlar, bilgi yönetimi ve e öğrenme üzerine teorik bir çözümleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 2*(18), 501–512.

English, F. W. (2007). *Encyclopedia of educational leadership and administration.* California: Sage Publications.

Esposito, M., Michelet, I., Kopcsan, P. & Ritzel, L. (2006). The role of learning organizations in the growing discussion on social

responsibility. *International Journal of the Academy of Executives & Administrators, 1*(8), 1-18.

Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.

Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4*(2), 182-196.

Goodnight, R. (2011). *Encyclopedia of leadership.* London: Sage Publications.

Heck, R. H. & Hallinger, P. (2005). The study of educational leadership and management. *Educational Management Administration & Leadership, 33*(2), 229–244.

Hiebert, M. & Klatt, B. (2001). *The encyclopedia of leadership.* NY: The McGraw-Hill Companies Permissions Department.

Hoy, K. W. & Miskel, G. C. (2010). *Eğitim yönetimi* (Çev. Ed: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kofman, F. & Senge, P. M. (1993) Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, *22*(2), 1-19.

Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 14*(53), 75-98.

Kristoff, B. L. (2003). Transformational leadership, professional school culture and perceived effectiveness in specialized programs for students with disabilities. *Unpublished Doctoral Dissertation.* Rutgers the State University of New Jersey, New Brunswýck, USA.

Leithwood, K. A. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organisational conditions and student engagement with schools. *Journal of EducationalAdministration, 38*(2), 112-125.

Lewis, N., Benjamin, W. K., Juda, N. & Marcella, M. (2008). Universities as learning organizations: Implications and challenges. *Educational Research and Review, 3*(9), 289-293.

Lock, P. K. (2001). An investigation of the relationship between transformational leadership and constructive organizational culture. *Unpublished Doctoral Dissertation*. University of Marywood, Marywood, USA.

Lucas, S. E. (2001). Transformational leadership: Principals, leadership teams and school culture. *Unpublished Doctoral Dissertation*. University of Missouri, Columbia, USA.

Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus management: A key distinction at least in theory. *International Journal of Management, Business and Administration, 14*(1), 1-4.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior.* New York: McGraw-Hill Companies.

Najafbagy, R. & Doroudi, H. (2010). Model of learning organization in brodcasting organization of Islamic Republic of Iran. *Serbian Journal of Management, 5*(2), 213- 225.

Plessis, D., Plessis M. & Millett, B. (1999). Developing a learning organization: A case study. *Journal of Management Practice, 2*(4), 71-94.

Salisbury, M. (2009). *Ilearning: How to create an innovative learning organization.* San Francisco: Wiley Publishing.

Schlechty, P. C. (2009). *Leading for learning: How to transform schools to learninig organizations?* San Francisco: Wiley Publishing.

Senge, P. M. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review, 32*(1), 7-23.

Senge, P. (1996). Leading learning organisations. *Executive Excellence*, *13*(4), 10-22.

Senge, P. (2007). *Beşinci disiplin.*(Çev: A. Doğukan & A. İldeniz). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Sueki, L. T. (1998). The relation of transformational leadership and transactional leadership to constructive organizational culture. *Unpublished Doctoral Dissertation*. California School of Professional Psychology, LA, USA.

Susan, B. & Whiteley, P. (2007). *Kusursuz liderlik*. (Çev: Ü. Şensoy). İstanbul: Acar Basım.

Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 4*(2), 367-394.

Şimşek, Y. & Yıldırım, M. C. (2004). Öğrenen okulların kültürel yapıları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6–9 Temmuz 2004. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, Türkiye.

Thompson, B. (1998). *Yeni yöneticinin el kitabı: Yönetim fonksiyonları*. (Çev: V. G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.

Toplu, D. & Akça, M. (2013) Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 12*(23), 221-235.

Türkoğlu, H. (2002). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyonlara ilişkin algıları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Uzunçarşılı, Ü. & Özdayı, N. (1997). Okul yöneticilerinin yaratıcılık ile liderlik özelliklerinin araştırılması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 8*(9)*, 359-367.

Williams, R. B., Brien, K. & LeBlanc, J. (2012). Transforming schools into learning organizations: Supports and barriers to educational reform. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 19*(134), 1-32.

Extended Abstract

The quantitative research method and relational patterns were used in this study which performed in order to determine the relationship between the learning organization level of the schools and the principals' leadership styles. The following questions were examined in this study:

1-What are the teachers' perceptions related to be a learning organization level of the schools?

2- What are the teachers' perceptions on leadership styles adopted by school administrators?

3- Is there any differentiation among the teachers' perceptions on leadership styles adopted by school administrators in terms of the gender and type of school variables?

4- How is the relationship between leadership styles adopted by school administrators' and becoming a learning organization level of the schools?

This study conducted on 240 teachers were determined by using stratified sampling method among 1070 teachers who serve in 14 high schools in Trabzon province in 2012-2013 academic year. Multi-factor leadership styles scale (MLQ) and the determination the realization level of learning organization disciplines in the organizations scale were used in the study as the data collection instruments.

Multi-factor leadership styles scale were developed by Bass and Avolio (1990) and adapted to Turkish verifying the exploratory factor analysis by Akdoğan (2002). The scale comprises three sub-factors which are transformational leadership, laissez-faire leadership and transactional leadership. The scale to determine the realization level of the learning organization disciplines in organizations was developed by Türkoğlu (2002). The scale involves five sub-factors which are personal mastery, mental models, shared vision, team learning and system thinking.

SPSS 16.0 statistical software package was used to analyze the data. Independent t-test was used to determine differences between scores on the variables, and Pearson Product Moment Correlation Analysis used to determine the relationship between the scores obtained from the scales and Multiple Linear Regression Analysis techniques. These techniques were used to determine the relationship between the school managers' leadership styles and the levels of becoming a learning organization of the schools.

Mean scores related to the occurrence a learning organization level of the schools are ranked as the mental models, team learning, systems thinking, and personal mastery, and shared vision. The average scores relating to leadership styles of the school principals' are ranked as transformational, subscriber and laissez-faire leadership. The opinion of the teachers related to leadership styles display by school principals indicates a statistically significant difference in terms of gender and the school type variables. Statistically significant positive relationship are observed between the transformational leadership and the personal mastery, mental models, shared vision, team learning and system thinking sub dimensions of the learning organizations. According to the results of the regression analysis a statistically significant positive correlation [$r = .76$, $p < .01$] is seen between

the school principals' transformational leadership behaviours and becoming a learning organization of the schools.

The results of the study indicate that the school principals who display transformational leadership behaviours have a very important effect to alternate the schools to a learning organization by performing the change and transformation.