

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
ARAŞTIRILMASI: GÖLBAŞI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yusuf ÖNTÜRKLER

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EYLÜL - 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
ARAŞTIRILMASI: GÖLBAŞI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yusuf ÖNTÜRKLER

1203810161

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hacı DURAN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203810161 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Yusuf ÖNTÜRKLER", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ARAŞTIRILMASI: GÖLBAŞI ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hacı DURAN
Adıyaman Üniversitesi

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Hacı DURAN
Adıyaman Üniversitesi

: Yrd. Doç. Dr. Osman ULUYOL
Adıyaman Üniversitesi

: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 25.09.2014

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ARAŞTIRILMASI: GÖLBAŞI ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



18.09.2014

Yusuf ÖNTÜRKLER

ÖNSÖZ

Teknolojik gelişmeler, sosyal yaşantıdaki hızlı değişim, hükümetlerin değişen sosyal, ekonomik ve eğitim politikaları, gerek kamu gerekse sivil örgütleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu etkilerin sonucunda yönetim anlayışında da değişimler olmaktadır.

Yönetimde eski anlayışlar giderek önemini kaybetmekte, yeni fikirler, yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim teknikleri giderek artan bir şekilde benimsenmeye ve uygulanmaya başlanmıştır. Yaşanan bu hızlı değişimler, diğer tüm örgütleri olduğu gibi eğitim örgütlerini de değişime zorlamaktadır. Stratejik liderlik, stratejik yönetim yaklaşımıyla birlikte alan yazına girmiş bir liderlik kavramıdır. 1980'li yıllarda özel sektörde faaliyet gösteren firmaların üst kademe yöneticilerinin (CEO) kişilik ve liderlik özelliklerinin araştırılmasıyla ortaya çıkmış olmasına rağmen, günümüzde kapsamı giderek genişlemiş ve özellikle stratejik yönetim anlayışının yaygınlaşmaya başlamasıyla kamuda da önemli bir kavram haline gelmiştir. Ancak alan bazında stratejik liderliğin ayrı bir liderlik biçimi olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Stratejik liderlik, kimi araştırmacılara göre ayrı bir liderlik türü, kimilerine göre ise birçok liderlik türünün bir araya gelmesiyle, doğru zaman ve durumda bu liderlik özelliklerinin başarılı bir şekilde kullanılmasıyla ortaya çıkan bir liderlik tarzıdır. Eğitim kurumunda çalışan bir liderin, hedeflerine ulaşabilmek, başarıyı yakalayabilmek ve her zaman bir adım önde olmak için çeşitli liderlik özelliklere sahip olması gerekir. Öncelikli olarak liderin gelişim ve dönüşüm odaklı olması ve bu doğrultuda kurumunun değerlerini ortak bir noktada buluşturup herkesi değişim ve dönüşüm için güdeleyebilmesi yönetmesi gerekmektedir. Amaca ulaşmak liderin, diğer liderlerden farklı olarak, stratejik düşünebilme yeteneğine, mesleki bilgiye, iletişim becerilerine etik değerlere, politikalar üretmesine ve stratejik lider özelliklerini uyguluyor olmasına bağlıdır.

Bu araştırma süresince karşılaştığım zorluklar sırasında bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren danışmanım Sayın Prof. Dr. Hacı DURAN'a, beni gönülden destekleyen eşim Nurgül ÖNTÜRKLER'e, sevgili çocuklarım Serhat, Resul Emre ve Ayşe'ye teşekkürlerimi sunarım.

Eylül 2014

Yusuf ÖNTÜRKLER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. KURAMSAL ÇERÇEVE	1
1.1 Kuramsal Çerçeve	1
1.2 Strateji kavramı, kapsamı	2
1.2.1 Stratejinin anlamı	3
1.2.2 Strateji kavramının kapsamı	3
1.2.3 Stratejinin özellikleri	5
1.2.4 Strateji kavramı ile yakından ilişkili olan kavramlar	7
1.2.4.1 Stratejik yönetim kavramı	7
1.2.4.2 Politika kavramı	7
1.2.4.3 Taktik kavramı	8
1.2.4.4 Program kavramı	9
1.2.4.5 Yöntem kavramı	9
1.2.4.6 Plan kavramı	10
1.2.4.7 Vizyon kavramı	10
1.2.4.8 Misyon kavramı	12
1.2.4.9 Amaçlar	12
1.2.4.10 Hedefler	13
1.2.4.11 Örgüt kültürü	14
1.2.4.12 Değerler ve ilkeler	15
1.3 Liderlik Hakkında Genel Bilgiler	16
1.3.1 Liderlik kavramı ve kapsamı	16
1.3.2 Liderlik tanımı	17
1.3.3 Liderlik türleri	18
1.3.3.1 Anlayış ve davranışlarına göre liderler	18
1.3.3.2 Durumlarına göre liderler	20
1.3.3.3 Grup büyüklüklerine göre liderler	20
1.3.4 Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar	20
1.3.5 Liderlik düzeyleri	21
1.3.5.1 Alt düzey (doğrudan) liderlik	21
1.3.5.2 Orta düzey (kurumsal) liderlik	22
1.3.5.3 Üst düzey (stratejik) liderlik	23
1.3.6 Liderde bulunması gerekli olan özellikler	24
1.3.7 Organizasyonda başarının temel ve süper liderlik ilkeleri	25

1.3.7.1	Temel liderlik ilkeleri	25
1.3.7.2	Süper liderlik ilkeleri	25
1.3.8	Liderliğin güç (etki) kaynakları	25
1.4	Liderlik Teorileri ve Kuramları	26
1.4.1	Özellikler yaklaşım	27
1.4.2	Davranışsal yaklaşım	28
1.4.2.1	Ohio State Üniversitesi	29
1.4.2.2	Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları	29
1.4.2.3	Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi	30
1.4.2.4	Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu	31
1.4.2.5	Mc Gregor' un X ve Y kuramları	32
1.4.2.6	Likert' in dörtlü yaklaşımı	33
1.4.3	Durumsal liderlik kuramları	33
1.4.3.1	Fred Fiedler' in durumsallık modeli	36
1.4.3.2	Amaç yol yaklaşımı	37
1.4.3.3	Vroom -Yetton-Jago' nun liderlik	38
1.4.3.4	Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı	39
1.4.3.5	Yaşam dönemi	39
1.4.4	İşletmelerde liderlik ve liderlik fonksiyonları	40
1.4.4.1	İşletme içerisinde görülen liderlik fonksiyonlar	40
1.5	Stratejik Liderlik ve Kavramsal Çerçeve İncelenmesi	41
1.5.1	Stratejik liderlik ve yönetim süreci etkileşimi	42
1.5.2	Stratejik liderlik kavramı	44
1.5.3	Stratejik liderliğin kapsamı	48
1.5.4	Stratejik liderliğin temel özellikleri	50
1.5.5	Stratejik liderlik fonksiyonları	52
1.5.5.1	Düşünmek	52
1.5.5.2	Harekete geçmek	52
1.5.5.3	Etkilemek	53
1.5.6	Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan temel sorunlar	54
1.5.7	Örgütlerde etkin stratejik liderlik oluşturma	57
1.5.7.1	Örgüt içerisinde görülen liderlik fonksiyonları	57
1.5.7.2	İdeal bir yöneticide bulunması gereken liderlik özellikleri	59
İKİNCİ BÖLÜM		66
2. YÖNTEM		66
2.1	Araştırma Modeli ve Verilerin Toplanması	66
2.2	Evren ve Örneklem	69
2.2.1	Evren	69
2.2.2	Örneklem	69
2.3	Verilerin Analizi	70
2.4	Araştırmanın Amacı	70
2.5	Araştırmanın Önemi	71
2.6	Varsayımlar	71
2.7	Sınırlılıklar	71
2.8	Problem Cümlesi	72
2.9	Alt Problemler	72
2.10	Tanımlar	72
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		74
3. BULGULAR VE YORUM		74

3.1 Demografik Özellikler	74
3.2 Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar	80
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	100
4. SONUÇ ve ÖNERİLER	100
4.1 Sonuç ve Tartışma.....	100
KAYNAKÇA	105
EKLER	113
Ek-A: Görüşme Soruları.....	114
Ek-B: İzin Onayı	119
ÖZGEÇMİŞ	119

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Yönetici ile lider arasındaki farklar.	21
Tablo 1.2	: Değişen Rekabet Stratejileri	47
Tablo 1.3	: Durum analizinin açılımları	49
Tablo 3.1	: Araştırmaya katılanların cinsiyet durumuna göre dağılımı.	74
Tablo 3.2	: Araştırmaya katılanların yaş aralığına göre dağılımı.....	75
Tablo 3.3	: Araştırmaya katılanların görev yaptıkları okul türlerine göre dağılımı.	75
Tablo 3.4	: Araştırmaya katılan bireylerin yaşadıkları yerlere göre dağılımı.	76
Tablo 3.5	: Araştırmaya Katılanların Görev Yaptıkları Okulların Yerine Göre Dağılımı.	76
Tablo 3.6	: Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı.	77
Tablo 3.7	: Araştırmaya katılanların mezun olunan bölüme göre dağılımları.....	77
Tablo 3.8	: Araştırmaya katılanların idari görev durumlarına göre dağılımları.....	78
Tablo 3.9	: Araştırmaya katılanların görevdeki deneyim sürelerine göre dağılımları.....	78
Tablo 3.10	: Araştırmaya katılanların değerlendirilen kişi ile çalışılan süreye göre dağılımları.	79
Tablo 3.11	: Araştırmaya katılanların katıldıkları hizmet içi faaliyet sayısına göre dağılımı.	80
Tablo 3.12	: Yönetimsel uygulamalar.....	81
Tablo 3.13	: Dönüşümsel uygulamalar.	82
Tablo 3.14	: Politik uygulamalar.....	83
Tablo 3.15	: İletişim becerileri.	85
Tablo 3.16	: Etik uygulamalar.....	86
Tablo 3.17	: Bilgisel uygulamalar.	87
Tablo 3.18	: Yönetim uygulamaları alt başlıklarının karşılaştırılması.....	88
Tablo 3.19	: Cinsiyet durumuna göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.....	89
Tablo 3.20	: Yaş gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.....	90
Tablo 3.21	: Görev yapılan okul türüne göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.....	91
Tablo 3.22	: Yaşanılan yerin yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.	92
Tablo 3.23	: Okulun bulunduğu yere göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.....	93
Tablo 3.24	: Eğitim durumuna göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.....	94

Tablo 3.25	: Mezun olunan bölümlere göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.....	95
Tablo 3.26	: Yürütülen görevlere göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.....	96
Tablo 3.27	: Görevdeki deneyim süresi gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.....	97
Tablo 3.28	: Değerlendirilen kişi ile çalışma süresi gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.....	98
Tablo 3.29	: Hizmet içi faaliyet sayısı gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.....	99

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Liderlik düzeyleri, liderlik becerileri ve yönetim kademeleri arasındaki ilişki	22
Şekil 1.2	: Liderliğin etki/güç kaynakları	26
Şekil 1.3	: Örgüt yönetim düzeyleri.....	43
Şekil 1.4	: yeni ürün ve hizmet geliştirme süreci.....	46

KISALTMALAR

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
TEOG	: Temel Eğitimden Orta Öğretime Geçiş Sınavı
Vb.	: Ve benzeri
LYS	: Lisans Yerleştirme Sınavı
YGS	: Yüksek Öğretime Geçiş Sınavı
IBM	: International Business Machines
3M	: Minnesota Mining and Manufacturing Company
SWOT	: Strengths (Güçlü), Weakneses (Zayıf), Opportunities (Olanaklar), Treats (Tehditler)
FÜTZ	: Fırsat, Üstünlük, Tehdit, Zayıflık
GZFT	: Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler
Vd.	: Ve diğerleri

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ARAŞTIRILMASI: GÖLBAŞI ÖRNEĞİ

ÖNTÜRKLER, Yusuf

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hacı DURAN

Haziran-2014, 135sayfa

Bu araştırmanın amacı, Adıyaman İli Gölbaşı İlçesinde görev yapan okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini belirlemektir.

Çalışmanın evrenini; Adıyaman ili Gölbaşı ilçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokul, ortaokul, lise yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden 120 örneklem alınmıştır. Bu örneklemelerin 2'si şube müdürü, 20'si müdür yardımcısı, 3'ü bölüm şefi, 95'i öğretmendir.

Bu araştırmada, Gölbaşı ilçesinde görev yapan, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin (Dönüşümsel uygulamalar, yönetsel uygulamalar, etik uygulamalar, politik uygulamalar, iletişim becerileri ve bilgisayar uygulamaları alt boyutlarından oluşan) Stratejik Liderlik özelliklerini ölçmek için Pisapia tarafından geliştirilen "Stratejik Liderlik Ölçeği" düzenlenerek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Alt problemlerin çözümlenmesi amacıyla, ölçek aracılığıyla elde edilen veriler uygun istatistik paket programına aktarılmış, aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri ve frekans yüzdeleri hesaplanmıştır.

Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarının yüksek olduğu; stratejik liderliğin alt boyutları olan yönetsel, etik ve politik uygulamaların yüksek olduğu saptanmıştır. Bilgisel ve dönüşümsel uygulamaların

orta düzeyde, iletişim becerileri uygulamalarının ise diğer alt başlıklara göre az düzeyde yönetime yansıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan eğitimcilerin demografik özellikleri ile okul yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamaları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul, Yönetici, Stratejik liderlik

ABSTRACT

THE RESEARCH OF SCHOOL ADMINISTRATORS' STRATEGIC LEADERSHIP FEATURES: GÖLBAŞI EXAMPLE

ÖNTÜRKLER, Yusuf

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Hacı DURAN

June 2014, 135 Pages

The aim of this research is to indicate the leadership features of school administrators who work in Gölbaşı county.

This work consists of teachers and administrators of Primary, Secondary and high schools which are part of the Management of National Education. One hundred and twenty samples were taken from administrators and teachers who work at these schools. Two of them deputy director, three of them department chief ninety five of them teachers. In this research school administrators and teachers were consulted for their point of view about this subject.

The scope of this research, to measure strategic leadership of school administrators strategic leadership measurement, which was improved by Pisapia, was also edited by us to gather information (Related to transformational, administrative, ethic, political, informational, applications and communicational skills) with the aim of solving beginning level problems, data that were obtained by means of scale were transferred to appropriate statistical package program and arithmetic average, standard deviation values frequency percentages were calculated

At the end of the research, strategic leadership applications of school administrators and the parts of strategic leadership that are administrative, ethic and political applications have been determined in high degree. It was concluded that informational and transformational applications are in middle level, and

communicational skills applications have little effect on school administration according to other subheadings. Also, meaningful difference wasn't found between the demographic characteristics of educationists that joined the research and the strategic leadership applications of school administrations.

Key words: School, Administrator, Strategic leadership

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Kuramsal Çerçeve

İnsan yaşamının merkezinde yer almaktadır. İnsanı hayata hazırlayan, insanın hayatını anlamlandıran, biçimlendiren, hayata değer katan faktörlerden birisi de okuldur. Okullar insanın yaşam seviyesini yükseltir. Toplumun yaşam standartlarının yükselmesine katkı sağlarlar. Toplumsal kültürün nesilden nesile aktarılmasına yardımcı olurlar. Birey için, aileler için toplum için, insanlık için daha iyi bir geleceğin oluşmasını hedefler. Hedef eğitilmiş insan, yaşam kalitesi yüksek insan, daha iyi bir toplum daha iyi bir gelecek olunca bu geleceğin oluşmasına katkı sağlayacak okulların iyi yönetilmesi önem kazanmaktadır.

Okullar açık sistemlerdir. Çevre ile sürekli etkileşim içinde bulunur. Paydaşlarını etkiler, hem de paydaşlarından etkilenirler. Öğrenci öğretmen, veli, mahalle sakinleri, resmi kurumlar, çevredeki işletmeler okulların paydaşlarıdır. Okullar tüm bu paydaşların beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Beklentiler ve ihtiyaçlar sürekli değiştiği için okulların çevreye uyum ve değişime açık olmaları gerekmektedir.

Çevreden sürekli girdi almaları ve çıktı vermeleri bakımından okullar ile işletmeler arasında ilişki kurulabilir. İşletmeler ham maddeyi işleyerek onları önceden belirlenen standartlara uygun olarak ürettiyorsa, okul da öğrencileri ülkelerin eğitim politikası ve toplumun beklentilerine göre eğiterek üretim yapmaktadır. Üretim yapılan her işletmede belirli bir yapılanma vardır. Ve bu yapının tek bir elden yönetilmesini sağlayan yönetici vardır. Yöneticinin de kendine has yönetim stratejisi vardır.

Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, örgütlerin dinamik yönünü meydana getiren yönetime düşen bir görevdir. Bu görevi ise, ancak teknik bilgi ve

becerilerle donatılmış, dinamik, değişmelere direnmek yerine onlara uyum sağlayabilen, insanlar arası ilişkileri iyi bilen, bilgi ve karizması ile işgörenleri etkileyip değişim de dahil karşılaşılan güçlüklerin üstesinden ekip ruhu ile gelebilen ve nihayet örgütü bir bütün olarak görüp onunla ilgili geleceğe yönelik stratejik kararlar alabilen fikri yeteneğe sahip yöneticiler ve yönetimler yerine getirebilir (Şimşek, 2008: III).

“İnsan” düşüncesinin sürekli değiştiği çağımızın en önemli olayı, hiç kuşkusuz değişimin neden olduğu yeni toplum yapısıdır. Yaşamın tümünde karşımıza çıkan “değişim” insanı ve insanla ilgili olan her şeyi farklılaştırmaktadır. Bu fırtınadan en çok etkilenenler kuşkusuz işletmeler ve örgütlerdir. Çevrede, genetikte, malzemede, elektronikte ve bilgide devrimlere yol açan bu değişim, bir yandan ayakta kalabilmek için işletmeleri sürekli yenilik yapmaya zorlamakta, bir yandan da onları geleceğin pazarlarında yoğun bir rekabetle karşı karşıya bırakmaktadır (Akyüz, 2001: 1).

Günümüz liderlerinin; ortaklaşa bir vizyon kapsamında, bireysel değerlerle uyumlu, örnek bir sosyal paydaşlık etkileşimine yol açabilecek örgütsel bir kültür geliştirmeleri önemli ve gereklidir. Bu konuda Atlanta ve Georgia eyaleti tipik bir örnektir. Seçmenler, başlangıçta, getirilebilecek ek vergilerden dolayı, olimpiyat oyunlarının düzenlenmesine soğuk bakmışlardı. Ancak, topluluk liderlerinin, yeni yollar ve diğer altyapı inşa edilmesi ve dolayısıyla yeni yatırım ve istihdam olanakları yaratılması görüşünü benimsemeleriyle konuya olumlu bakmaya başladılar. Terör veya küresel savaşın önlenmesi amacıyla, oldukça farklı kültürlerle sahip uluslararası birçok örgütün ortak bir amaç uğruna bir araya gelmesinde de stratejik liderlik boyutundan bahsedilebilir (Oguz, 2008: 1).

Uygun strateji belirleyen liderler, örgütlerinin gelişmelerini sağlarken, çalışanlarının da orada bulunmaktan, ekibin bir üyesi olmaktan, gurur duymalarını sağlarlar.

1.2 Strateji Kavramı, Kapsamı

Bu bölümde stratejinin anlamı, strateji kavramının kapsamı, stratejinin özellikleri ve strateji kavramı ile yakından ilişkili olan kavramlar açıklanmıştır.

1.2.1 Stratejinin Anlamı

Strateji kavramı, yüzyıllardır kullanılan ve daha çok askeri alanda hâkim olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında satranç başta olmak üzere çeşitli oyun ve spor karşılaşmalarında da oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Strateji kavramının işletmecilik alanında ise özellikle 1970’li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Akgemci, 2008: 3).

Etimolojik kökeni Eski Yunanca’ya dayanan strateji kelime anlamı itibariyle, "sevk etmek, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme" demektir. Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Stratos kavramının açılımında, “ordu” ve “lider” anlamları vardır. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı da sanılmaktadır. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince’de “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir. Bu köken ve kelimelerin yorumunu önderlik ekme, ordunun hareketlerini yönlendirme ve yok edici saldırı eylemini yapabilme anlamlarını içeriyor (Kesici ve Basım, 2007: 315; Aktan, 2008: 1).

Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Buradan hareketle strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkân tanımaktadır (Çetin, 2008: 38).

1.2.2. Strateji Kavramının Kapsamı

Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini hiç şüphesiz askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların dolayısıyla ülkelerin stratejik gücünün göstergesi olmuştur. Strateji iş dünyası sözlüğünde ise 20. yüzyılın

ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanmıŖsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık Ŗekilde izahı, iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumonn ve Morgenstern tarafından yapılmıŖtır. Bu düşünürler stratejiyi kiŖi ekonomisi açısından ele almakta; kiŖisel faydasını maksimum kılmaya alıŖan iki oyuncunun rasyonel davranıŖlarını Ŗekli ve sistematik bir Ŗekilde açıklamaktadırlar. O halde burada strateji, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranıŖlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerlendirilip bir seri kararlar almaları anlamında kullanılmıŖtır. Oyun tam belirlilik koŖulları altında oynanmaktadır (Dinçer, 1998: 19).

Günümüzde strateji seçimi iŖletmenin çevresiyle olan karŖılıklı iliŖkilerinin, çevreye karŖı gösterdiği tepkilerinin, i organizasyonunun ve personelinin davranıŖlarıyla ilgili deęiŖkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır. Bu çok deęiŖkenli ortamda deęiŖkenlerin hepsini kontrol altında tutabilmek ve herbirinin davranıŖlarını ve olasılıklarını sezerek programlamaya gitmek veyahutta birtakım varsayımlardan hareket ederek kantitatif; kesin bir programlama, yapmak sosyal bilim sosyal bilimde olduğu gibi stratejinin ekonomi ve iŖletme yönetimini olan yönetimin ruhuna aykırı dıŖmektedir. Kantitatif araçlarla optimal seiŖ hesapları, ancak sınırlı deęiŖkenli durumlarda; strateji seçimine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir.

O halde bu evre içinde iŖletme yönetiminde strateji, İŖletmenin eŖitli fonksiyonları arasında meydana gelen karıŖıklıkların açıklığa kavuŖturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen ekonomik bir ortamda iŖletmenin optimumuna geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi onu yaŖamasını ve geliŖmesini garanti altına olacaktır. Böylece stratejinin, tıpkı askerlikte olduğu gibi, amaçlara ulaŖmak için eldeki kaynakları (veya olanakları) en iyi Ŗekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir iŖletme planı yapmak olduğu meydana çıkmaktadır.

Bu anlamda strateji diyalektik (eytiŖimsel) bir özelliğe sahiptir. Diğer bir deyimle; önceden, saptanmıŖ amaçlarla, onlara erimeye yardımcı olacak araçların karŖılıklı etki ve tepkilerini içermektedir. Araçlar amaçlara hizmet etmekle beraber, onların tayin edilmesine yardımcı olmaktadırlar. Araçlar yanında stratejinin iŖletme projelerine veya amaçlarına zıt gelen dıŖmanca bir çevreye de, karŖı çıkmak zorunda olduğunu ifade edebiliriz.

Bu yönleri ile strateji, işletmeyi sıkıca güçlük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak; ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçlarının seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemidir. Bazı düşünürler stratejiyi "bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar" olarak tanımlayarak, amaçların belirlenmesini de stratejinin içine dahil etmektedirler. Bu yüzden amansız stratejiden bahsetmek anlamsız olmaktadır.

1.2.3 Stratejinin Özellikleri

Strateji, karmaşık ve dinamik bir örgütte çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Bireyler belirsizlik ortamlarında karamsar olurlar ve nasıl hareket edeceklerini bilemezler. Bireylere belirsizliği azaltıcı bilgiler ve hedefler sunuldukça çalışma hırsları ve motivasyonları artar. Bu şekilde çalışanlar ve idareciler taktik faaliyetlerin taslağını hazırlayabilirler. Karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet sahası belirlenir. Kurumun mevcut kaynaklarından nasıl yararlanacağı ve bunların nasıl konuşlandırılacağı belirlenir. Kaynakların ve mevcut gücün kullanım dağılımı yapılır. Bu dağılım, serbest rekabet ortamı ve örgütün faaliyet gösterdiği sektördeki mevcut rakiplere göre belirlenir. Böylece örgütün hareket tarzı belirlenerek, kuruluş veya kurumun lehine olacak esaslar üzerinde ayrıntılı şekilde yapılandırılmış olan bir takvim ve yol belirlenmiş olur (Başer, 1998: 90).

Strateji örgütün tüm finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içerisinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Örgütün günlük yaşamı içerisinde geçen olayların ve alınan kararların yönlendiricisi ve pusulası olmaktadır. Yönetimin bir işlevi de örgüt içerisindeki anlaşmazlık ve uyumsuzlukları kaldırmaktır. Strateji ise yönetimin gerekliliğini azaltmamakta bilakis oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta, izlenecek yol ve kaideleri açıklığa kavuşturmaktadır (Kesici ve Basım, 2007: 317-318).

Stratejinin genel özellikleri bağlamında aşağıdaki hususlar, farklı bir gruplandırma ve açıklama ile yeniden sıralanabilir (Eren, 2000: 6-8; Yılmaz, 2008: 1):

1. Strateji, Bir Tür Analiz Aracıdır: Bu araç, düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.

2. Amaçlara Bağlı Bir Unsurdur: Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.

3. Çevre İlişkisini Düzenler: İşletme veya örgütün çevresiyle etkileşimini ve ilişkilerini sürdürülebilir şekilde ayarlar.

4. Devamlı Olarak Tekrarlanan İşlerden Çok, Uzak Geleceğe Bağlı Bir Düzeni İlgilendirir: Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

5. Finansal ve Beşeri Kaynakları Uyum İçinde Yönetir ve Faaliyete Geçirir: Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmaktadır.

6. Örgütün Beşeri Kaynaklarını Cesaretlendirir ve Harekete Geçirir: Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir. Strateji, motive edici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Hâlbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

7. İşletme veya Örgütün Temel Faaliyet Sahalarını Belirler: İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılı olarak düzenlenmiş bir yapıdır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere strateji: belirsizlikleri azaltır, sonuca ulaşmak için yön gösterir, çalışanların hedefe odaklanmasını sağlar, insanlara kılavuzluk eder, örgütü amacına ulaştırır, olumsuzlukları en aza indirir, yapılacak bir işin hedefini, planlanmasını, örgütlenmesini, yönetilmesini, kontrol

edilmesini, sonuç alınmasını kolaylaştırır. Uygun stratejilerle sonuçlar gözden geçirilir yenilenme, sürekli değişim ve dönüşüm sağlanır.

1.2.4 Strateji Kavramı ile Yakından İlişkili Olan Kavramlar

Strateji kavramı çoğu kez benzer bazı kavramlarla karıştırılır. Bu kavramlarla strateji arasındaki benzer ve farklı yanların belirtilmesinde dil birliğinin sağlanması açısından fayda vardır. Kimi zaman strateji kavramıyla temel benzerlikleri olan ve benzer yönlerinin yanında farklı anlamlar da içeren bu kavramlar; politika, taktik, program, yöntem ve plandır.

1.2.4.1 Stratejik yönetim kavramı

Stratejik yönetim, strateji geliştirme, uygulama ve sonuçları değerlendirme ve kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetlerdir. İşletme yönetimin temel iş ve görevleri (planlama, organizasyon, koordinasyon ve yönlendirme ve kontrol) stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu sorumluluklar dış çevre üzerinde odaklanmaktadır.

İşletme yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşması için yapılması gerekli faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, koordinasyonu, uygulanması ve kontrolüdür. Stratejik yönetim ise işletmenin dış çevresini (rakipler, pazar-piyasa, ürünler, müşteriler, araçlar, tedarikçiler) analiz eder ve işletmenin geleceği ile ilgili kararlar (amaç belirleme) alır. Buna göre, stratejik yönetim, işletmenin çevresi ile ilişkilerinin düzenlenmesi ve hedef belirleme ile ilgili faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesidir.

Stratejik yönetim, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleme ve rakiplere üstünlük sağlamak için işletme kaynaklarının kullanılmasıdır.

1.2.4.2 Politika kavramı

Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve kurallar ise yoruma imkan tanımadıkları için oldukça katı ve verilmiş durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir. Bu açıdan politika taktiğe daha çok yaklaşır. Strateji, ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden

tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Halbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika, bir kere belirlendikten sonra sık değişmez örneğin fazla mesai veya hastalık hallerinde personele uygulanan ücret politikası aşağıdan yukarıya herkese aynen uygulanır ve her ayrı olay için özel bir kararı gerekli kılmaz. Halbuki strateji devamlı değişken olması nedeniyle kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır. Dolayısıyla strateji özel olarak işletme ile çevresi arasındaki ilişki ile ilgilidir. Her olay için genellikle özel bir görüşme ve kararı gerekli kılar.

Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu halde strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram olmaktadır. Politika ve stratejinin en benzer özelliklerinden biri her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır, çünkü stratejiyi belirten değişken çevre, onun içerdiği temel kararların da değiştirilmesine neden teşkil eder. Politika ve strateji amaca bağlılıkları yönünden birbirlerine çok benzerler, ancak, strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyetlerdeki bütün güçlerin amaca yöneltilmesi şeklindedir. Halbuki politikada bu bağlılık daha gevşektir (Eren, www.merih.net, 23.07.2014).

1.2.4.3 Taktik kavramı

Stratejiler yönetimin en üst kademelerinde belirlenir. Bu kademelerde bulunan kişiler kararlarını verirken, daha önce belirlenen stratejileri göz önünde bulundururlar. Buna karşılık taktikler, yönetimin daha aşağı kademesinde kullanılır. Stratejiler arasında yöneticilerin seçenekleri ve karar verme olanakları taktiklere göre daha geniştir. Stratejiler genellikle kapsamlı, genel ifadeler olup, taktikler ise büyük ölçüde ayrıntılardan oluşur. Bu bağlamda işletme yönetimi anlamında taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için “değişen durumlara ilişkin kısa dönemli kararları” ifade etmektedir. Bu kararlara aynı zamanda “fonksiyonel veya “alt stratejiler” de denir (Çatalyürek, 2004; Dinçer, 1998: 14; Akgemci, 2008: 5-6).

Stratejiler yönetimin en üst kademelerinde belirlenir. Bu kademelerde bulunan kişiler kararlarını verirken, daha önce belirlenen stratejileri göz önünde

bulundururlar. Taktikler, yönetimin daha aşağı kademesinde kullanılır. Stratejiler genellikle kapsamlı, genel ifadelerdir. Taktikler ise büyük ölçüde ayrıntılardan oluşur.

Buradan da anlaşılacağı üzere program uygulama birliği sağlayarak yol göstermektedir. Ama her yerde, her durumda ve her düzeyde uygulama birliği sağlayamamaktadır. Strateji bu yönüyle daha özel durumları önceden tespit ederek oluşacak yeni şartlarda daha çok özel uygulamalar yapılmasını sağlamaktadır.

1.2.4.4 Program kavramı

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir.¹⁴ Kısa süre ile ilgilidir. Halbuki strateji işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan planlardan oluşudur, bu yönü ile de politikalardan ve stratejiden ayrılırlar. Programların esneklik özelliği çok azdır; bu yüzden de katı niteliktedirler (Akgemci, 2008: 6).

1.2.4.5 Yöntem kavramı

Yöntem kullanım özelliği açısından politikaya benzer bir kavramdır. Politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından daha geniştir. Yöntem ile programın birbirine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, strateji plânlaması yaparken bir takım sayısal ve sayısal olmayan yöntemlerden yararlanılmaktadır. Politika uygulamaları da bir takım yöntemlerin bileşmesinden oluşur. Bir başka nokta da yöntemin özellikte stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. Bu bağlamda yöntem çeşitli soruların

çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa stratejik plânlama da bir sorun çözme yöntemidir (Çatalyürek, 2004; Eren, 1997, Akgemci, 2008: 6).

1.2.4.6 Plan kavramı

Plan, kuruluşun politikalarına göre oluşturulan ve bütününe ilgilendiren, çeşitli genel hedefleri, ilkeleri içeren ve ana strateji çerçevesinde bunlara ulaşma yolları sürelerini ve kaynaklarını kapsar şekilde yollarını belirten belgedir.16 Kısaca, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıın saptanmasıdır (Çoban, 1997: 85).

Strateji ve plan farklı şeylerdir. Strateji akıl içerir fakat plan, planlanan stratejinin uygulanmasıdır. Bu anlamda stratejik planlama örgütlerin çevreyle olan ilişkisiyle ilgilidir. Daha önceki açıklamalardan ve yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıın tespit edilmesidir.

Plan ayrıca rakamlandırılmamış amaçların tespiti ve ilişkili eylemlerden sağlanacak faydanın maksimizasyonu ile ilgilidir. Doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ile ilgili sınırlamalar başta olmak üzere pazar koşulları ve ürün teknolojisi ile ilgili diğer dış değişkenler bu optimizasyon süreci içine dahildir. Planda belirlenmiş hedeflere ulaşma hiçbir zaman kesin değildir. Stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik vardır.

1.2.4.7 Vizyon kavramı

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür. Gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın ancak bir gerçek yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar uzaktır. Vizyon bugün ile yarını birbirine bağlayan entelektüel bir görüdür. Vizyon insanlara buldukları yere ilişkin görüş sahasını kaybetmeden ve kenara atılmışlık duygusuna kapılmadan gittikleri yeri gösterir. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli amaç ve kaynakları belirtmeksizin, işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder. Mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakıştır. Asla bireysel bir fantezi değildir. Dönüm

noktası her şeyden kaçmak değil bunun yerine ne istiyoruz sorusunun cevabını verebilmektir. Bilinçli bir felsefi temel oluşturup örgüt için bir seçim, yaşam biçimi oluşturma, firmanın gelecekteki durumunu ve başarısının bir fotoğraf aracılığı ile bugüne aktarmaktır. Yani işletmenin kızıl elmasıdır. Görüldüğü gibi vizyon; geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve özellikleri örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duygusu, onun var olma nedenini, ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektir (Yılmaz, 2008: 1).

Vizyon kapsamında yapılan açıklamaların da ışığında aşağıdaki ifadeler sıralanabilir (İncedere, 2008: 1):

1. Vizyon bir gelecek duygusudur.
2. Hayal edilen bir olasılıktır. Ancak, ne ham hayaldir, ne de gerçekleşmeyecek bir düştür.
3. Entelektüel bir köprüdür.
4. Gelecek için oluşturulan bir temeldir.
5. Gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, kararlar almaktır.
6. Gelecekte ulaşmak istediğimiz hedeflerin, gerçeğe uygun düşlerini kurmaktır.
7. Kendiliğinden gerçekleşmeyecek, ancak gerekli çabaları harcarsak başarabileceğimiz bir idealdir.
8. Ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan nitelikli bir hedefin seçimidir.
9. Gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması sürecidir.
10. Liderin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa bakış açısıdır..
11. Mevcudu iyi analiz etmek, potansiyeli hissetmek ve geleceği görmektir.

Eğer bir işletme yönetimi, bir yerlere gitmek istiyor ve ulaşmak istediği yeri bilmek istiyorsa mutlaka bir vizyona ihtiyaç duyacaktır. Bu ihtiyaç, çalışanların sadece kendine söylenileni yaptıkları ve işletmenin nereye gideceğinin kendilerine nadiren sorulduğu otokratik örgütlerde daha az görülmektedir. Fakat, işletmeyi geleceğe götürecek emirleri verirken bile, otokratik ihtiyaçların tasarlanmasında vizyona ihtiyaç vizyon oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan, 2001: 53).

Okul yöneticisi katılımcı bir anlayışla, faaliyet alanına uygun, anlaşılabilir, ulaşılabilir, gerçekçi, çalışanların inancının yansıtıldığı örgütün durumuna uygun vizyon oluşturmalıdır.

1.2.4.8 Misyon kavramı

Bir kişi, kurum, örgüt yada topluluğun üstlendiği özel göreve misyon denmektedir. Okulların misyonu ise devletin yasalarla verdiği görevleri yerine getirmektir. Okul yöneticileri ise tüm enerjilerini okulun misyonunu yerine getirmek için kullanmalıdırlar.

Geliştirilen bir vizyonun, toplumun/örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılması; açıklanarak iletilmesine bağlıdır. Açıklama, sürecin ilk aşaması vizyonun açık, somut ve özgül bir biçimde tanımlanarak açıklanabilir hale getirilmesidir. Diğer bir ifade ile vizyonun üyelerin kolayca anlayabilecekleri kadar yalın, kendi rol, görev ve sorumluluklarına uygulayabilecekleri kadar işlevsel, daha geniş, daha derin, daha üst düzeyde ortak bir duygunun, düşüncenin, eylemin bir parçası olabilecekleri kadar bütüncül bir anlayışla yeniden tanımlanmasıdır. Bu tanımlama sonucunda ortaya çıkan, anlaşılan, paylaşılan sonuç, misyondur. Vizyon peşine düşülen bir hayal; misyon ise, bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır (Dinçer, 1998: 6-8; Yılmaz, 2008: 1).

Bir örgütün varlık sebebi olup, onun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını ifade eden misyon hazırlanırken şu hususlara dikkat edilmelidir (İncedere, 2008: 1):

1. Kısa, açık ve çarpıcı olmalıdır.
2. Hizmetin amacını tam anlamıyla tanımlamalıdır.
3. Hizmet verilen kişi ve kuruluşları belirtmelidir.
4. Sunulan hizmet ve/veya ürünleri açıkça ortaya koyabilmelidir.

1.2.4.9 Amaçlar

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaçlar strateji oluşumuna temel teşkil eder. Strateji ve misyon amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır. Amaçlar, işletmelerin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. İşletmede amaçların oluşturulması üst yönetiminin görevidir. Genel Müdür ve Yönetim Kurulu işletmenin hangi amaçları gerçekleştirmek için faaliyette bulunacağına karar verirler. Bu aşamada, tüm işletmelerin bir amacı gerçekleştirmek için kuruldukları gibi çalışanların da bir amacı olduğu unutulmamalıdır (Yılmaz, 2008: 1).

Okulların amaçlarına ulaşmaları için stratejiler üretmeleri gerekmektedir. Ders anlatımının da, veli ilişkilerinde, okul çevre ilişkilerinde okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak stratejiler çok önemlidir.

1.2.4.10 Hedefler

Hedefler kurumun uzun dönemdeki yönelimini ve başarmak istediklerini belirlemektedir. Kurumlar değerlerle anlayış ve kavrayışlarını, misyonu ile bağlılıklarını, hedeflerle bağlılığın yönünü ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hedefler misyon ve değerlerden doğmaktadır. Hedeflerin diğer bir özelliği de strateji ve yaklaşımlara dönüşebilecek niteliğe sahip olmasıdır. Bu kapsamda hedefler, vizyonun hayata geçirilmesi için, değerler ve misyonda ifadesini bulan arzuyu, bugünkü strateji ve yaklaşımlarla ilişkilendirmektedir. Hedefler çalışanlara ve diğer paydaşlara değişimi yakalatmalı, basit, etkili, kapsamlı, net ve çok yönlü olmalı, çalışanları bir konuya yoğunlaştırmalıdır. Bu anlamda hedefler, kurumun değerlerine ve misyonuna odaklaşmalı, sabit niceliksel amaç içermemeli, vizyonun daha açık ifadesini oluşturmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi tarafların sahiplenme ve bağlılığına bağlıdır. Bağlılığın garantisi katılım olduğundan, hedef belirleme sorumluluğu öncelikle liderlik grubuyla paylaşılmalı, sonra diğer çalışanlar ve paydaşlarla birlikte tartışılmalıdır (Eren, 2000: 8; Yılmaz, 2008: 1).

Drucker hedefler konusunda şunları söylemektedir (Yılmaz, 2008: 1):

1. İş kolu ne ise ondan türetilmelidir.
2. Soyutlamalar değildirler.
3. Özgür hedeflere ve özgür belirlemelere dönüştürülebilir nitelikte olmalıdırlar.
4. Kaynakların ve çabaların mümkün bir değişimini yakalamalıdırlar.
5. Tek yerine, çok yönlü olmalıdırlar. Bir işi yönetmek, çeşitli ihtiyaçları ve hedefleri belirlemektir.
6. Şirketin yaşamının devamının bağlı olduğu tüm alanlarda bunlara ihtiyaç vardır.

Hedeflerin; miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar. Alt seviyede belirlenen hedef tuttukça, onu çevreleyen üst amacın gerçekçi olduğu

anlaşılır. Oldukça önemli olan hedeflerin aşağıdaki özelliklere sahip olması beklenir (Çetin, 2008: 55):

1. Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
2. Ölçülebilir olmalıdır.
3. İddialı olmalı, fakat imkânsız olmamalıdır.
4. Sonuca odaklanmış olmalıdır.
5. Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

1.2.4.11 Örgüt kültürü

Küreselleşen iş dünyasında, örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluşlarda işgörenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler (Eren, 2004: 166; Şimşek ve diğerleri, 2008: 47).

Örgüt kültürünü etkileyen birçok faktör vardır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün belirgin özelliklerinden olan; “ürün, müşteriler, işletme ölçeği, yerleşim yeri, rekabet koşulları, finansal yapılanma, insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim sistemleri, bilgi ortamları, karar verme biçimleri, iletişim türleri, fonksiyonel politikalar vb. gibi hususlar kültürün oluşması için gerekli olan inanç, değer ve varsayımların bütünü oluştururlar. Stratejiler, bir takım varsayımlarla ilgili olup, stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticiler tarafından şirket kültürü dikkate alınarak belirlenir. Risk üstlenen bazı yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen bir pazar ve sınırlı rekabet olanakları ile birlikte parlak bir gelecek planlarken; aynı ortam ve koşullardaki başka bir kültürel ortamın yöneticisi, belirsiz bir gelecek görüp, daha sınırlı stratejileri tercih edebilmektedir. Bu da göstermektedir ki, seçimde ve başarılı uygulamalarda kültürün önemi büyüktür. Stratejik planlamacılar varsayımları, inançları ve buna dayalı sonuçları planlayarak tüm stratejik alternatifleri değerlendirirler (Eren, 2004: 167; Şimşek ve diğerleri, 2008: 48).

1.2.4.12 Değerler ve ilkeler

Değerler; vizyonun temeli, örgütün ayırt edicilik ilkeleri, çalışanların duygularını geliştiren ve özen gösterilen amaçlardır. Değerler yol gösterici olarak çalışanları; örgütün düzeni, güvenliği ve gelişimine uygun davranışlara teşvik etmektedir. İşgörenlerin örgütü kavradığının başlıca göstergesi olan değerler, örgütsel kültürün de temelini oluşturmaktadır. Örgütsel değerlerin paylaşılması, çalışanların hedefleriyle uyumunun sağlanması gereklidir. Dolayısıyla örgütsel değerlerin diğer bir işlevi de hedeflere yönlendirmek ve bir konuya odaklanmış örgüt sinerjisini oluşturmaktır. Örgütsel değerler ve ilkelerin belirlenmesinde aşağıdaki sorular sorulup, hakkıyla yanıtlanabilmelidir (Yılmaz, 2008: 1):

1. Temel inançlarımız nedir?
2. Ahlakî kurallarımız nedir?
3. Davranış kurallarımız nedir?
4. Özen gösterdiğimiz amaçlar nedir?
5. İdeallerimiz nedir?
6. Aldığımız kararların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
7. Yaptığımız davranışların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
8. Hangi ölçütleri temel alırız?

Örgütler, çeşitli değerler üzerine inşa edilirler. Değerler bir örgüte özgüven, stres ve değişim dönemlerinde doğrultu ve istikrar getiren bir tür örgütsel denge sağlar. Çalışanların nasıl davranacağı, satıcı, müşteri veya dağıtıcılara nasıl bakılacağı, çevre ve topluma ilişkin konuların nasıl ele alınacağı, kazancın hangi kriterlere göre paylaşılacağı gibi konuları belirler. Değerler, örgüt içindeki kurallar ve davranış standartlarına anlam kazandırır (Yurtseven, 2003; Sulliva ve Harper, 1997: 86'dan Çetin, 2008: 53).

Bir kuruluşun temel değerlerinin ortaya konulmasında stratejik yönetim yadsınamaz önem taşır. Çünkü vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Bir örgütte çalışanların davranışlarının örgüte uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir. Örneğin bunlar, karşılıklı saygı, bireylerarası güven, doğruluk, dürüstlük, örgütün sermayesini koruma bilinci gibi kavramlar olabilir (Karaman, 2006: 78; Çetin, 2008: 54).

Örgüt yapılarının oluşturulmasında (örgüt tasarımında) yararlanılabilecek ilkeler (örgütlenme ilkeleri) aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, 2008: 146-155):

- a. İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi,
- b. Hiyerarşik yapı (basamaklar) ilkesi,
- c. Amaç birliği ilkesi,
- d. Emir - komuta birliği ilkesi,
- e. Sınırlı denetim alanı ilkesi,
- f. Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi,
- g. Yetki devri ilkesi,
- h. İstisnalarla yönetim (ayrıklık) ilkesi,
- i. Denge ilkesi,
- j. Verimlilik ve etkinlik ilkesi,
- k. Basitlik ilkesi,
- l. Esneklik ilkesi,
- m. Açıklama ilkesi.

Değerler ve ilkeler bir okulu diğer okullardan ayıran biricik olmasını sağlayan en temel unsurlardır. Okula aidiyet duygusunu, okulu sahiplenmeyi okul çevre ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Değer ve ilkeler katılımcı bir anlayışla oluşturulmalıdır.

1.3 Liderlik Hakkında Genel Bilgiler

1.3.1 Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Tarih boyunca toplum içerisinde bazı bireyler diğerlerine üstünlük sağlamışlar ve büyük sayıda kitleleri peşlerinde sürüklemeyi başarmışlardır. Bunun sonucunda, toplumların tarihinde önemli sayılan başarılı dönemleri olduğu gibi, dünyayı kana bulayan çok acılı dönemler de olmuştur. Geçmişte olduğu gibi günümüz toplumlarda da hükümet ve endüstrilerin kuruluşunda önemli görevler yüklenmiş, fikirleriyle ve davranışlarıyla çağımızın biçimlenmesine ışık tutmuş çok sayıda bireye rastlamaktayız. Bu kimselere toplum üyeleri, birer kahraman gözüyle bakar ve onlara saygı duyarlar. İşte bu nedenle davranış bilimciler liderlik konusuna eğilmişler ve bu konuda çok sayıda araştırma ve incelemede bulunmuşlardır (Özkalp, 1984: 25).

Liderlik çekirdeği insanla birlikte var olan "sahiplenme ve hükmetme" arzusunun merkezinde yer alır. Liderliğin açık, kesin ve kapsayıcı bir tanımını yapmak zor olduğu halde, ortak bir amaç etrafında kümelenip de, etkilenenleri etkileyenlerden hareketle, liderliğin ve liderlerin farkına net bir şekilde varabiliriz. Hiçbir insan doğuştan lider olarak doğmaz; çünkü liderlik doğuştan bir hak değil bir sonradan kazanılır. Başka bir ifadeyle, her insanda doğuştan bir "liderlik çekirdeği" bulunur. Uygun şartlar oluştuğunda, çekirdek filizlenmeye ve dal budak salmaya başlar. Sonunda lider, bütün çarpıcılığıyla ortaya çıkar. Uygun şartlara kavuşamayan çekirdekler, sahiplenme ve hükmetme arzusunun merkezinde saklı kalmaya devam ederler. Bazı durumlarda da, tamamen olumsuz şartlardan dolayı, "liderlik çekirdeği" çürüyerek yok olur. Böyle bir insan, yetinen ve yönetilen olmayı yapısının bir parçası bilecektir. O lider değil, ancak bir izleyici olabilir. Elbette ki, bütün izleyiciler böyle değildir. Bir liderin izleyicilerinden biri, o liderden daha güçlü bir liderlik gücünü içinde taşıyor olabilir. Şartlar onu ya yukarı taşır; ya da o hep izleyici olarak kalır (Genç, 2002: 55).

Liderlik, yöneticilik anlayışının bittiği yerde başlar. Bu aşamadan sonra klasik yönetim yerini yenilikçiliğe, bireysel özelliklere ve cesaretli adımların teşvik edilmesine bırakır. Temel görev çalışanları örgüte olağanüstü gayretler yapması için yolculuğa çıkarmaktır. Bu, çalışanlara ortak bir amaç için ilham vermeyi, onları bu yönde motive etmeyi, onlarla tutarlı olmayı ve yüreklerini yüreğinize katmış bir ekip oluşturmayı gerektirir.

Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda genellikle liderlikle lider arasında kesin bir ayırım yapılmamıştır. Oysaki lider bir bireyi simgelerken, liderlik bir davranış olarak görülmektedir. Liderliği bir etkileme süreci olarak gören tanımlarda, lider bu süreci harekete geçiren birey olarak kabul edilmiştir (Aydın, 1994: 97).

1.3.2 Liderlik Tanımı

Liderlik: ortak bir amaca doğru grubun yönlendirilmesi, harekete geçirilmesi, bilgi, yetenek, fikir birliği oluşturma, başkalarını etkileme, başarıya ulaşma, bir organizasyona normalin üzerinde etki etme davranışlarının tümüdür.

Liderlik ile ilgili birçok tanım vardır. Bunlardan birkaçını şöyle sıralayabiliriz:

1. Liderlik; içerisinde grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, itaat, belirli davranışlar, ikna etme, güç, amacın başarılması, etkileşim, başkalarının

yardımı olmadan karar verebilme ve bunlardan bir veya ikisinin birleşimi olarak tanımlanabilir (Kılıç, 2003: 61).

2. Liderlik, bir özellikte çok iyi olmak değil, tüm özelliklerin toplamında çok iyi olmak ve karizmasıyla bu özellikleri kendine özgü bir şekilde bütünleştirmektir (Baykal, 1999: 1).
3. Liderlik, astları belirlenen hedeflere götürebilme gücünü (otoritesini) kullanabilmektir. Başka bir deyişle liderlik, örgütte otorite sahibi olan kişinin sergilediği davranışlar bütünüdür (Türkmen, 1996: 53).
4. Liderlik becerisine sahip lider, mensubu olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişidir (Dereli, 1981: 222).

1.3.3 Liderlik Türleri

Uygulamada üç farklı lider tipi ile karşılaşmak mümkündür. Bunları aşağıdaki gibi üç ana grupta toplayabiliriz (Avşaroğlu, 1998: 36).

1.3.3.1 Anlayış ve davranışlarına göre liderler

Demokratik ve katılımcı lider; amaçları ortak katılım ile belirler, astların kararlara katılımını ve risk almasını sağlar, kararları içselleştirir, ceza yerine ödülü tercih eder, gücünü bilgisinden alır, çalışanların düşünce ve isteklerine önem verir ve çalışanların özel hayatına saygı duyar.

Bu liderlik anlayışında her türlü iletişim yolları açıktır. Acil durumlarda, karar almayı yavaşlatacağı için bu liderlik şekli başarısız olabilir, doğal durumlarda ise, lider ve grup üyeleri bir toplumsal birim halinde ve yapıcı bir gelişim içinde bulunurlar.

Otokratik liderin baskıcı ve saldırgan bir niteliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz. Tek karar alıcıdır. Emirler verir, örgüt üyeleri itaat eder. Daha çok korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar, tersini kuşkuyla karşılar. Sürekli işin başında olması gerekir.

Bu liderlik modeli; Otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşın geleneksel, büyüğüne aşın saygı ve kararı büyükten bekleme

alışkanlığına sahipse böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak Otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanılacaktır (Şimşek, 1998: 98).

Otokratik liderlik modelinin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate atmamasıdır. Bu durum zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlığı gündeme getirir. Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır. Liderin doğal otoritesi zamanla kaybolur.

Otoriter liderin özellikleri ise:

1. İşe yapmak için korku ve baskı kullanılabilir,
2. Görevin ve konumun otoritesi tam olarak kullanılır,
3. İş görenlerin kararlara katılması istenmez,
4. Kendi kişiliğinin gücü kullanılır,
5. Kesinlikle kendi kararın uygulanmasını ister,
6. Genellikle başarının övücünü alır, başarısızlığı ise iş görenlere yükler,
7. İş görenlerin her davranışını sürekli denetler (Baysal, 1987).

Serbestçi (Liberal) liderlik, grup üyelerini tamamen serbest bırakan bir liderlik modelidir. Güçten kaçınır. Liderin rolü diğer grup üyelerinin ki gibidir. Lider sadece örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlamak bakımından katkıda bulunur. Tamamen otokontrol sistemi hâkimdir. Bu model çok kullanılan bir liderlik modelidir. Üyeler birbirine karşı farklı nitelikte amaçlar geliştirebilir. Bu durum özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına neden olabilir. Hümanist liderin babacan (patrimonial) davranışları vardır. Korumacı rolündedir. Zaman zaman orta basamaktakilerin fikrini alır. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirmeye motive eder. Zorunluluk olmadıkça cezalandırmaya gitmez (Avşaroğlu, 1998: 55).

Destekleyici lider, üyelerinin görüşlerine önem verir. Kararların üyeler tarafından alındığında sahiplenilmesinin ve uygulanmasının üst düzeyde olacağına inanır. Çalışanlarını destekler, ödül gücünü kullanır.

Karizmatik lider: dünya geneline baktığımızda gelişmiş ülkeler ve batılı ülkeler hariç özellikle orta doğuda yaşayan milletler tarafından tercih edilen bir liderlik modelidir. Karizmatik lider grup üyelerini peşinden sürükler, kararları

kendisi verir. Yerine getirmesi katidir. Sözlerinin emirlerinin kesinlikle yerine getirilmesi gerekmektedir. Sahip olduğu özellikler sayesinde takipçilerini istediği yönde sürükler

Doğal lider, yönetici tarafından seçilmeyen, tam aksine grubun ortaya çıkardığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubu olumlu yönde yönlendirebileceği gibi, yasal liderle çatışmaya da girebilir. Okullarda birçok çalışan doğal lider konumundadır.

Dönüşümcü (Transformational) Liderlik ise, örgütsel yapının değişim ve dönüşümünü sağlayarak örgütün performans görüntülerini en üst düzeye çıkarır. Bu liderlik modelinde değişim, dönüşüm ve verimlilik söz konusudur. Örgütün istatistiksel sonuç göstergelerinin yanında çalışanlarının sosyokültürel inanışlarını da değiştirir.

Transaksiyonel Liderlik ve Transformasyonel Liderlik, literatüre yeni girmiş bir liderlik biçimidir. Bu liderlik tarzında liderler çalışanlarını ödüllendirirler. Daha çok gayret göstermeleri için yetkilerini para ve statü verme biçiminde kullanırlar.

1.3.3.2 Durumlarına göre liderler

Pozitif lider; olumlu, teşvik edici, harekete geçirici, grubu katılmaya yönelten bir lider tipidir. Negatif lider ise; olumsuz, baltalayıcı, ümit kırıcı, engelleyici, harekete geçme ve geçirme kabiliyeti olmayan, kümenin fikrini almayan ve grup canlılığını sağlamayan bir liderdir (Şimşek, 1998).

1.3.3.3 Grup büyüklüklerine göre liderler

Küçük gruplarda liderin kişisel ağırlığı grubun yönetimiyle doğrudan doğruya ilgilidir (Şahsi Lider).Lider grup üyelerinin tamamı ile görüşüp yakından ilgilenir. Lider sevilen bir kişi ise olumlu sonuçlar alır.

Grup büyüdükçe liderin kişiliğinin kapsamı ve etkisi de azalır. Özel ilişkiler yerine formel ilişkiler kurulur (Yönetici Lider). Üst grup yöneticiler bu gruptadır. Kişisel yetersizlikleri, negatif enerjileri var ise grubun davranışları olumsuz olur.

1.3.4 Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar

Günümüzün hızla değişen iş hayatı ve teknolojileriyle beraber liderlerin

üzerine düşen görev ve sorumluluklarda da bir artış söz konusu oldu. 'Yöneticilik' vasıflarından çok 'liderlik' vasıfları önem kazandı.

Lider'in yöneticiden ayrıldığı temel nokta bir otorite ve yöneten figürü olmaktan çok iletişime açık, çevresindekilere kendi motivasyonu ile esin kaynağı olan, yönetmek yerine kendisini de sürecin içine katarak çevresindekileri peşinden sürükleyen kişiliğidir. Liderde kimi yöneticilerde eksik olan enerji vardır ve yarattığı sinerjiyle beraber kitleleri veya insanları harekete geçirebilir.

Ama genel olarak lider ile yönetici arasındaki farklar şöyle sıralanabilir:

Tablo 1.1: Yönetici ile lider arasındaki farklar (Özalp, 1998: 17).

Yönetici	Lider
Başkalarının koyduğu hedefleri gerçekleştirmeye hizmet eder	Kendi amaçlarını kendisi koyar
Başkaları tarafından yönetime getirilir	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir
Gücünü kanun, prosedür gibi biçimsel yapılardan alır	Gücünü kendinden ve içinde bulunduğu gruptan alır
Biçimsel olanı temsil eder	Doğal olanı temsil eder

1.3.5. Liderlik düzeyleri

Bu araştırmada yönetici ile lider kavramları aynı anlamda kullanılmıştır. Okul yöneticisi dediğimizde okul lideri, okul lideri dediğimizde de okul yöneticisi akla gelmelidir. Bir organizasyonda ise yöneticinin düzeyini: makamın kontrol yetkisi, organizasyonun boyutu yönetim kademesinin düzeyi, yöneticinin yönettiği faaliyetlerin sayısı ve personel sayısı belirler.

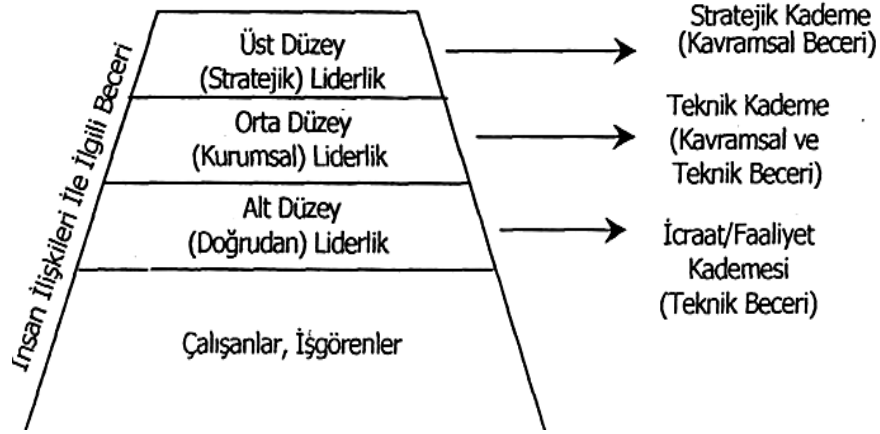
Bütün yöneticiler organizasyondaki pozisyonlarına göre, organizasyon faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi işlerin yapılması ve denetlenmesine katkıda bulunurlar. Her bir yöneticinin yetkisine göre sorumluluğu da vardır. Buradan hareketle yönetim/liderlik seviyeleri üst, orta ve alt olmak üzere üçe ayrılır.

1.3.5.1 Alt düzey (doğrudan) liderlik

Alt düzey liderlik doğrudan liderlik anlamına da gelmektedir. Organizasyonun en alt kademesinde yer alan liderlik biçimidir. Lider çalışanları ile iç içe ve yüz yüzedir. Okul yöneticileri, sınıf liderleri bu grupta yer alan liderlerdir. Bu liderler

mal ve hizmetin yönetilmesinden doğrudan sorumludurlar. Görev tanımları açıkça bellidir. İş çeşitlilikleri orta ve üst düzey yöneticilere göre çok azdır. Organizasyonda üretimin gerçekleşmesini sağlarlar. Çalışanlara teknik yardımda bulunurlar. İşyerinin belirli kurallar dahilinde işletilmesini sağlarlar. Yaptıkları çalışmalar ile ilgili orta kademe yöneticilerine bilgi verirler.

1.3.5.2. Orta düzey (kurumsal) liderlik



Şekil 1.1: Liderlik düzeyleri, liderlik becerileri ve yönetim kademeleri arasındaki ilişki (Kılıç,2003: 66).

Orta düzey liderlerin etkilediği insanlar yüzlerce ve binlerce olabilir. Bunu dolaylı olarak ve astları aracılığı ile yapabilirler. Astların sayısı arttıkça, liderlerin sonucu görmeleri daha zorlaşır. Bu liderler İnsanları ve organizasyonun kaynaklarını yönetmelerine yardım eden kişilerle çalışırlar. Astlarını destekleyen bir ortam ve politika oluştururlar (Kılıç, 2003: 66).

Okul yöneticileri açısından orta kademe liderler ilçe milli eğitim müdürleri, şube müdürleri ve il milli eğitim müdür yardımcılarıdır. Bu düzeydeki liderler organizasyonda buldukları konuma göre hem orta düzey lider hem de üst düzey lider konumundadırlar. İlçe milli eğitim müdürü ilçede üst lider konumundadır. İl milli eğitim müdürüne göre orta düzey lider konumundadır.

Orta düzey liderlerin alt düzey liderlere göre etki alanı daha fazladır. İşler alt düzey liderler ve çalışanlar tarafından yapılır. Orta kademe yöneticiler astlarını kurumun hedefleri doğrultusunda motive ederler. Orkestra şefi gibi birimler arasında koordinasyonu sağlarlar. Daha kaliteli ürün elde edebilmek için ürün işleme süreçlerini geliştirirler. Statüsünden kaynaklanan denetleme yetkisi vardır. Kurumları ile ilgili orta vadeli tahminler yaparlar. Bu tahminleri gerçekleştirmek

için planlama yapar, personelini örgütler ve eşgüdümleme sağlar.

1.3.5.3 Üst düzey (stratejik) liderlik

Stratejik liderler büyük organizasyonlardan sorumludur (işletmenin, şirketin tamamı, Savunma Bakanlığı, Tugay, Kolordu gibi) ve etki alanında binlerce ya da yüz binlerce insan olabilir. Güçlerin yapılandırılması, kaynakların tahsisi, stratejik vizyonun belirlenmesi ve örgütün gelecek için hazırlanması üst düzey yöneticinin görevleridir. Başka bir deyişle; üst düzey liderler, organizasyonun amaçlarının belirlenmesinden, bu amaçlara ulaşmak için stratejilerin geliştirilmesinden, dış çevreyi gözetlemekten ve yorumlamaktan ve organizasyonun tamamını etkileyen kararların alınmasından sorumludurlar. Stratejik liderler, yönettikleri örgüt ve kuruluşlar ile doğrudan ilgili olmayan, olayları ve organizasyonları etkileyen ve onlardan etkilenen son derece karmaşık problemler içeren belirsiz bir ortamda çalışırlar. Örneğin; bir üst düzey liderin dünya politikasında bile etkisi olabilir. Sivil liderlerin ulusal politikayı belirleyip ellerinde tutabileceği gibi, üst düzey askeri liderler, o politikayı hayata geçirirken alacağı kararlar ile, ulusal hedeflere ulaşılıp ulaşılamayacağını doğrudan etkileyebilirler (Özalp ve Diğerleri, 1997: 9).

Stratejik liderler orta ve alt düzey liderlerin yetkilerinin hepsine sahiptirler. Etki alanları daha geniştir. Uzun vadeli planlar yaparlar. Organizasyona daha geniş bir perspektiften bakarlar. Stratejik liderler vizyon sahibi ve iddialı kişilerdir. İyi bir analizcidirler.

Problem çözme yetenekleri gelişmiştir. Kriz ve çatışmaları başarılı bir şekilde yönetirler. Alt ve orta düzey liderlere nazaran organizasyonun birimlerini sık sık ziyaret edemezler.

Üst düzey liderler, kişisel bazı özelliklere de sahip olmalıdırlar. Örneğin; ulaşmak istediği hedef doğrultusunda bilgisini mümkün olduğunca artırmaya çalışır. Liderlikte ve yöneticilikte amaçlar kadar bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yöntemler de önem taşıdığından, üst düzey liderler, sadece belirli konularda uzmanlaşmak yerine, kendilerine örgütsel resmin tamamını görmeyi sağlayacak kapsamlı bir bilgi birikimine sahip olmalıdırlar. Stratejik liderler, kendilerini yönettikleri örgütlerin etkili olduğu ortam içinde düşünürler ve karar alırken şu hususları göz önünde bulundururlar; (Dinçer, 1996: 13).

1. Yönetim kurulu kararları,

2. Bütçe kısıtları,
3. Yeni sistem kurulması veya sistemin yenilenmesi
4. Alternatif programlar,
5. Araştırma ve geliştirme.

1.3.6 Liderde Bulunması Gerekli Olan Özellikler

İlk çağlardan beri insanlar başarılı liderlerin önemli özelliklerini analiz etmeye çalışmışlardır. Ancak her liderin özellikleri dikkate alındığında liderlerin sahip olmaları gereken niteliklerin listesi gittikçe kabarmaya başlamıştır. Bir liderde bulunan nitelikler diğer liderlerde tam olarak bulunmadığı gibi aksine istenmeyen bazı özelliklerin bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak için düşünürler arasında açık bir görüş birliği sağlanmamıştır (Eren, 1991: 357).

Liderlerde birçok özellik bulunur. Her bir lideri diğerinden ayıran farklı meziyetleri yetenekleri vardır. Genel olarak liderlerde öne çıkan özellikleri (Eren,1991) belirttiği gibi şöyle sıralayabiliriz. İyi bir lider: iyi bir iletişimcidir, çalışanlarını en üst düzeyde motive ederek örgütün amaçları doğrultusunda onları harekete geçirir, ikna kabiliyeti yüksektir, sabırlıdır, geleceği iyi tasarlar, dürüst, tarafsız, güvenilir, teşekkür ve iltifat etmeyi bilir, pozitifdir, her zaman takipçilerinin yüksek menfaatini hedefler, realisttir, ilericidir, rol modeldir, takım oyununu iyi kullanır, yetki devrini yerinde yapar, etrafında olumlu hava oluşmasını sağlar, izleyicileri ile seviyeyi iyi ayarlar, yaptığı ile söyledikleri orantılıdır, değerlendirme ve karar verme yeteneği yüksektir, yenilikçidir, zamanı iyi kullanır, kaynakları verimli kullanır, fiziksel görünüşü etkileyicidir, hoşgörülüdür, cesaretlidir, açık kapı politikasına sahiptir, empati becerisine sahiptir, kendini tanır, krizleri iyi yönetir, zaman ve stres yönetimini bilir, tatmin edici özel bir hayata sahiptir, koordinasyon becerisi yüksektir, sosyal ve teknolojik gelişmelerden haberdardır.

1.3.7 Organizasyonda Başarının Temel ve Süper Liderlik İlkeleri

1.3.7.1 Temel liderlik ilkeleri

1. Vizyon oluştur.
2. Kendin, yönetici ve çalışanlar için amaçları tanımla.
3. Çalışanların iyi performans göstermelerini sağla.
4. Yöneticiler ve çalışanları yapıcı kelimelerle uyar ve eleştir.
5. Organizasyondaki değişimi gerçekleştir ve kolaylaştır.
6. Adına hareket edecekler ya da işlem yapacakların başarılı olmaları için kendilerine güvenmelerini sağla.
7. Organizasyonda uygun davranış kurallarının öğretilmesi için çaba göster.

1.3.7.2 Süper liderlik ilkeleri

1. Organizasyonda insanın kendi kendine bir lider olabileceğini anlatmaya ve öğretmeye çalış.
2. Organizasyonda çalışanların kendi kendilerine amaç belirlemelerini ve öğrenmelerini sağla.
3. Çalışanların pozitif düşünmelerini sağla.
4. Organizasyonda başarıları ödüllendirerek "kendi-kendine liderliğin" (self-leadership) gelişmesini sağla.
5. Yapılan hataların öğrenme ve tecrübe için bir fırsat olduğunu çalışanların anlamasını sağla.
6. Kendi-kendini yönetebilecek çalışma gruplarının oluşumunu sağla.
7. Organizasyonda kendi-kendine liderlik kültürünü geliştir.

1.3.8 Liderliğin Güç (Etki) Kaynakları

Liderlik olgusunun literatürde pek çok tanımı yapılmıştır ve hâlâ yapılmaktadır. Çok kapsamlı bir olgu ve çeşitli bilim dallarının da inceleme konusu olması bu çeşitliliği artırmaktadır. Ancak en sade tanımıyla liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Bu tanımlardan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma

boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Örneğin akademisyenlerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak ile işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Böylelikle örgütün ve grubun özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemektedir sonucuna varılmaktadır. Bu anlamda liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının iyi incelenmesi gerekmektedir.

Bir örgüt içinde liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı vardır. Bu güç kaynaklarını *John French ve Bertham Raven* (1958) tarafından aşağıdaki gibi sınıflanmıştır (Buchanan ve Huczynski, 1992: 607):

1. Yasal (Legitimate) güç
2. Ödüllendirme (Reward) gücü
3. Zorlayıcı (Coercive) güç
4. Uzmanlık (Expert) gücü
5. Benzetim ya da Karizmatik (Referent) güç

Güç kaynakları (Aydın,1994) tarafından şekil 1.2’ şöyle şematize edilmiştir.



Şekil 1.2: Liderliğin etki/güç kaynakları (Aydın, 1994: 149).

1.4 Liderlik Teorileri ve Kuramları

Burada liderlikte kuramsal yaklaşımlar veya önderlik kuramları kapsamında genel kabul görmüş olan özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımları açıklanmıştır.

1.4.1. Özellikler yaklaşım

Özellikler yaklaşımı, ilk olarak geliştirilen yaklaşımlardandır. Geleneksel liderlik yaklaşımları, özellikle zamanın askeri ve idari yöneticilerinin bir takım kişisel özellikleri inceleyerek başlatılmıştır. Yaşadıkları dönemlere hatta kendinden sonraki dönemlere de etki eden liderlerin yapıları araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir.

Atatürk, Napoleon ve Gandhi gibi liderlerin buldukları toplum içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin lider olarak ortaya çıkışlarıyla liderliğin oluşumu arasında ilişki kurulmak istenmiştir. Thomas Carlyle'nin "büyük adamlar okulu" kuramı; tarihin, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Bu kurama göre bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman ortaya çıkmalarını sağlar (Baykal, 1992: 99-109). Zamanla bu görüş, yerini insanlarda ki önderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübe ile de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşım bırakmıştır.

Liderliğin anlaşılması için yapılan ilk sistematik çalışmalar psikologlar ve diğer araştırmacılar tarafından liderlerin karakterlerini tanımlanmasına yönelik olmuştur. "lider olunmaz, doğulur" görüşü profesyonel araştırmacılar tarafından benimsenmektedir. Popüler romanlar okuyarak filmler ve TV gösterileri seyrederek geçen bir ömrün ardından belki bir çoğumuz doğuştan liderlik özelliği taşıyan kişilerin (bir çok kişiye göre doğuştan, daha cesur, daha agresif, ve daha kararludur)varlığına inanıyoruzdur. Liderlik özelliklerinin ölçülmesinin ölçülmesine yönelik araştırmalarda profesyonel araştırmalar aşağıdaki iki yaklaşımı benimsemektedirler:

Lider olarak kabul edilen ile lider olarak kabul edilmeyen kişilerin özelliklerin karşılaştırılması, etkin liderler ile etkin olmayan liderlerin özelliklerinin karşılaştırılması liderlik özellikleri üzerine yapılan birçok çalışma ilk yaklaşıma girmekte ve belirgin bir biçimde liderleri izleyici kitleden ayıran özellikler göz ardı edilmektedir. Liderler grup olarak daha belirgin dışa dönük ve öz güvenli olabilirler. Ayrıca genellikle daha uzun boyludurlar. Ancak, her ne kadar milyonlarca insan bu özelliklere sahip olsa da çoğu liderlik konumuna ulaşamazlar, aksine, tarihte önemli roller üstlenmiş olan kimi liderlerin de bu özelliklere tamamen sahip olmadığı

bilinmektedir. Örneğin; Napolyon ortalamadan çok kısa boylu birisi iken, Abraham Lincoln içe dönük, huysuz ve geçimsiz biri olarak bilinmektedir (Şimşek, 2005: 184).

Liderliği kişilerin bireysel özelliklerine göre inceleyen özellikler yaklaşımı sadece liderlerin kişisel özelliklerine odaklanmış diğer liderlik faktörlerini göz ardı etmiştir. Bu yönü ile özellikler yaklaşımı uzmanlar tarafından çok fazla kabul görmemiştir.

1.4.2. Davranışsal yaklaşım

Etkin liderlerin herhangi bir ayırt edici özelliği veya karakteristiğinin olmadığı ortaya çıkınca etkin liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır. İlerleyen çalışmalar, davranışların özelliklerden farklı olup bunun öğrenilebileceğini savunmuşlardır.

Arzu edilen liderlik nitelikleri ve davranışları örgüt kültürüne göre de değişebilir. Örneğin; sun micro systems, apple gibi hızla büyüyen bilgisayar firmaları, başlangıç yıllardaki amaç, kişisel beceri ve yönetim şekillerini; hali hazırda uygulama gören ve eskisinden oldukça farklılık taşıyan yeni yönetsel tarz ve liderlik stillerine uyumlaştırmak durumundadırlar. Üretim teknolojisinde lider ve piyasa koşullarını belirleyici bir güce ulaşan herhangi bir işletmenin girişimcisi, büyüme ve yeniden yapılanma döneminde olan herhangi bir işletmenin ihtiyaç duyduğu liderlik nitelikleri gerek duymayabilir. Yine de, etkin liderlik davranışlarının kısmen de olsa liderin içinde bulunduğu duruma bağlı olduğu yolunda gittikçe güçlenen bir kanıya rağmen, kimi araştırmacılar birçok durumda etkin kimi liderlik davranışları olduğu sonucu da ulaşımlardır. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu kuramın ana fikri liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderlik özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Bu yaklaşım: planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdömlüme, denetim, haberleşme, yetki devri, karar alma, motivasyon, amaçları belirleme, şekli gibi işlevleri yerine getirirken liderlerin sergileyeceği davranışların onun etkinliğini belirleyecek etmenler olduğunu vurgulayarak, liderlerin kendisi yanında izleyicilere ve koşullara da yer vermiştir (Şimşek, 2005: 188-189).

1.4.2.1 Ohio State Üniversitesi

1945’de başlayan askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu araştırmada Ohio State Üniversitesi araştırmacıları, liderlik davranışlarında ki temel etmenin, “liderlik astlarını grup amaçlarına yöneltme” olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar, liderlik davranışının iki önemli boyutu olduğunu ifade etmişler ve aşağıdaki hususları ele almışlardır.

a. Yapıyı harekete geçirme: Liderin örgütsel amaçları belirleme ve kendi amaçlarıyla astların rollerini, bu amaçların elde edilmesi yönünde örgütlenme derecesi. Başka bir ifadeyle “işin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolü”.

b. Anlayış: Lider ile astlar arasında karşılıklı güven ve saygı ile liderin astların duygu ve düşüncelerini anlama derecesi.

Araştırma sonuçlarında ise liderlerin iki konu üzerinde yoğunlaştıkları ifade edilmiştir. Bunlardan birincisi “kişiyi dikkate alma” ,ikincisi ise “inisiyatif faktörü”dür. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla olan dostluk ve arkadaşlığın geliştirmesi yönündeki davranışlardır. Yani, diğer bir ifadeyle liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesidir. İnisiyatif ise liderin, gerçekleştirmek istediği amaçla ilgili olarak, işin zamanında ve gerektiği gibi tamamlanması için, amaç belirleme grubu organize etme, haberleşme sistemini belirleme gibi davranışları ifade etmektedir. Bu faktör ise liderin davranışlarında işe ve işin sonucuna ulaşmasına ağırlık vermesini gerektirmektedir. Ohio State araştırmaları aşağıdaki bulguları ortaya koymuştur:

1. Liderlerin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça iş gören devir oranı, dolayısıyla işe devamsızlık azalmaktadır.

2. Liderin inisiyatifi dikkate alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı da artmaktadır (Şimşek, 2005: 189-190).

1.4.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Davranışsal liderlik çalışmalarından bir diğeri de Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarındandır.1947’lerde Michigan Üniversitesi’nde Rensis Likert yönetiminde yapılan bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmada; verimlilik, is

tatmini, personel devir hızı şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Arıkan, 2001: 267).

Michigan üniversitesi araştırmacılarına göre lider davranışları “işe dönük lider” ve “kişiye dönük lider” olarak iki gösterge altında toplamak mümkündür. Buna göre işe dönük lider, astlarını işin başarılması doğrultusunda yönlendirecek ve işin başarısı için biçimsel otoritesini elemanların davranışlarını düzenlemede kullanacaklardır. Gruba dönük lider ise, denetleme görevini üstlenecek, yetkilerinin bir kısmını astlarına aktarmak suretiyle amaca ulaşacaklardır.

Ayrıca bu araştırmacılar çalışmalarında üretim merkezli yöneticiler ile çalışan merkezli yöneticilerin davranışlarını, bu davranışların iş görenlere ve çalışanlara etkisini araştırmışlardır. Bu araştırmalar sonucunda üretim merkezli yöneticilerin aşırı kuralcı ve prosedürcü olduğu tespit edilmiştir. Üretim merkezli yöneticilerin bu yönleri ile çalışanlar ve üretim üzerinde çok fazla etkili olmadıkları anlaşılmıştır. Çalışan merkezli yöneticilerin ise üretken grupları önemseydiği, desteklediği, kararları birlikte aldıkları için daha başarılı ve tercih edilen yöneticiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.4.2.3 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi

Hem görev-merkezli hem de çalışan-merkezli stiller üstün başarı sağlayabilir. Bir yöneticinin "çalışanlara ve göreve göre" yaklaşımını ölçmek için Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetsel scala liderliğin bu iki boyutlu doğasını yansıtmaktadır. Robert Blake ve Jeane Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının varsayımları ve ulaştıkları; "Yönetim Tarzı Matriksi Modeli" olarak adlandırabilecek ve yöneticilerin davranışlarını açıklama ve değiştirmede kullanılabilecek bir matriks yapı haline getirmişlerdir. Bu model, liderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Bunlar, "üretim yönüne yönelme" ve "kişiler arası ilişkilere yönelme" dir. Bu boyutlar ile ilgili olarak bir matriks yapı ortaya atılmıştır. Buna göre dikey boyut liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini, yatay boyut ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir (Koçel, 2001: 58).

Bu matrikse bağlı olarak yönetici tiplerini belirleyebiliriz. Örneğin; 9.1 tipi yönetici üretime ve işe fazla önem veren fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade

ederken, 1.9 tipi yönetici için astların hisleri ve memnun olmaları önemlidir. 1.1. tipi yönetici ise, hem üretime hem de kişilere minimum derecede önem vermektedir.

Bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre aşağıda sıralanan beş ayrı tip liderlik ortaya çıkmıştır:

1. Cılız Liderlik; Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcamaktır.

2. Şehir Kulübü liderliği; Yönetici düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken, üretime ilgisi en alt düzeydedir.

3. Görev Liderliği; Yönetici otoritesini kullanarak verimliliği sağlarken insan ilişkilerine verdiği önem en alt düzeydedir.

4. Orta Yolcu Liderlik; Yapılacak işin miktarıyla çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı liderlik tipini yansıtmaktadır.

5. Ekip çalışması Liderliği; Örgüt üyelerinin karşılıklı güven, saygı, dayanma ve özgüven yoluyla yüksek performans gösterdikleri ve yöneticinin sorun çözme dışında astlara müdahale etmediği liderlik tarzıdır (Çelik,2008: 98).

1.4.2.4 Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt bir yöneticinin liderlik stilini seçmesinde etkili olduklarına inandıkları değişik faktörleri tamamlayan ilk kuramcılardandır. Kişisel olarak eleman merkezli yöneticilik stilini tercih ederken, yöneticilerin nasıl yöneteceklerini karar vermeden önce bir takım pratik noktaları dikkate almaya ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Tannenbaum ve Schmidt, liderlik tarzlarını, liderlik davranışlarının özelliğini gösteren bir doğru üzerinde açıklamışlardır. Buna göre, doğrunun bir ucu otoriterliği ifade ederken, diğer ucu demokratik liderlik tipini ifade etmektedir. Otoriterliği ifade eden kısım patron davranışlarına ağırlık vermekte, demokratik liderlik ifade eden kısım ise, astlarını davranışlarını ön plana çıkarmaktadır.

Bu bağlamda aşağıdaki sınıflama yapılabilir:

A: Yönetici kararını vererek astlarına bildirir.

B: Yönetici kararını satar.

C: Yönetici fikirlerini sunar, soru bekler.

D: Yönetici kararını deneme amacıyla geçici olarak açıklar.

E: Yönetici meseleyi sunar. Önerileri alarak karar verir.

F: Yönetici sınırları belirler, karar almayı astlarına bırakır.

G: Yönetici astlarını üst tarafından belirlenmiş sınır içinde görevlerini yapmalarına izin verir (Şimşek, 2005: 193).

1.4.2.5 Mc Gregor' un X ve Y kuramları

Douglas Mc Gregor' un geliştirdiği kurama göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak “X ve Y Kuramları” olarak adlandırılmıştır.

“X” ve “Y” kuramlarına göre bireylerin davranış özellikleri. Sıralaması aşağıdaki gibi yapılmaktadır.

“X” kuramına Göre:

1. İnsanlar çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukça çalışmaktan kaçarlar
2. Bu nedenle, eğer insanlar çalıştırılmak isteniyorsa; korkutulmalı, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmeli
3. Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir sorumluluk almaktan kaçar, güvenlik arar ve kendisine en fazla kazanç getirecek işi yapar.
4. İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir
5. Örgüt bireyleri için önemli olan örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlarıdır.

“Y” Kuramına Göre:

1. Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.
2. Kişi bir işe girerek, önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
3. Kişinin amaçlara yönelmesi, ödülün yani sıra başarı ihtiyacının da tatminine yöneliktir.
4. Normal bir insan, öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu zorla değil isteyerek alır.
5. Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda sınırlı sayıda kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır (Çelik, 2008: 100).

1.4.2.6 Likert'in dörtlü yaklaşımı

Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ile ilgili olan diğer bir model ise, Rensis Likert'in Dörtlü yaklaşım modeli veya sistem 4 modelidir. Likert'in Michigan Üniversitesin de yaptığı çalışmalara göre yöneticilerin davranışları dört ana grup altında toplanmıştır.

Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- a. İstismarcı Otokratik.
- b. Yardımsever Otokratik.
- c. Katılımcı Otokratik,
- d. Demokratik.

Bu dört grup kısaca su şekilde açıklanabilir.

1. İstismarcı Otokratik: Bütün kararlar yönetici tarafından verilir. Yapılacak bütün işler ve bu işleri kimin, nasıl yapacağına yöneticiler belirler. Başarısızlık cezalandırılır. Yönetimin astlarına güveni çok azdır. "Dediğim gibi yapacaksın, aksi halde kovulursun," felsefesi hakimdir.

2. Yardımsever Otokratik: Bunda da karan yöneticiler verir. Fakat işler yürütülürken astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptir.

3. Katılımcı: Yöneticiler, amaaları belirlemeden önce astlara da danışırlar. işlerin nasıl yapılacağına karar verme konusunda astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmektedir.

4. Demokratik: Likert' in nerdiğı sistem budur. Burada tüm çalışanlar amaaların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme örgütsel gruplar vasıtasıyla tüm örgütsel kademelere yayılıp, katılımlı yönetim olgusuna ulaşılabilir (şimşek, 2005: 193).

1.4.3 Durumsal Liderlik Kuramları

Başarıyı etkileyen durumsal değişkenler ise;  grup halinde incelenmektedir: (1) grup atmosferi (2) görevin niteliği (3) liderin sahip olduğu yetkiler;

1. Grup atmosferi: Grup atmosferi liderin grup tarafından kabul edilmesidir. Lideri kabul eden ve ona sadık olan üyeler kendilerini görevlerine vererek işlerini en iyi bir şekilde gerçekleştirmeye çalışırlar. Liderlerle yeler birbirleriyle iyi geinirlerse bölünme ve çatışma azalır. Tersine grup yeleri liderleri ret ederse,

üyeler liderleri pas geçerek sorunlarını daha üst yöneticilere götürmeye çalışırlar. Görevi sabote ederek dolaylı bir biçimde liderin başarısız olmasını sağlamasına neden olurlar.

2. Görevin niteliği: Görevin içeriğine göre bir iş, rutin nitelikte veya karmaşık niteliktedir. Basitlik veya karmaşıklık görevin yapılanma derecesini gösterir. Basit işler açık bir biçimde kolaylıkla tanımlanabilen hedeflere sahiptir. Prosedürleri bellidir, sonuçlar doğrulanabilir ve ölçülebilir. Diğer taraftan karmaşık işlerin prosedürleri ayrıntılı ve değişkendir. Lider bu işlerin nasıl yapılacağını ve yapılması gerektiğini tam olarak bilmeyebilir. Bu işler için somut hedef ve amaçlar belirlemek zordur. Belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla yol ve yöntem var olabilir. Görevin başarılması sadece 'rakamsal' bir olay değildir. Kalite veya nitelik çok farklı olabilir.

3. Pozisyonun Gücü: Pozisyonun gücü, lidere verilen yetkinin şeklini tanımlar. Bu yetki müdür veya genel müdür olarak atanmak suretiyle veriler 'resmi bir yetki' midir? Yoksa liderin kendisini üyelere sevdirek elde ettiği informal bir güç müdür? Veya liderin kendi alanında çok bilgili ve yetenekli olmasıyla elde ettiği bir güç müdür? İşletme örgütlerinde yöneticilere verilen yetki personeli işe alma, disiplin cezası verme ve işten çıkarma gibi konuları kapsayan etkili bir güçtür. Diğer taraftan derneklerde, vakıflarda, gönüllü kuruluşlardaki yöneticilerin pozisyon gücü zayıftır. Buralarda işten çıkarma, disiplin cezası verme, nakletme gibi konularda yöneticiler çok fazla güçlü değildirler (Şencan,2002).

Özellik ve davranış yaklaşımları kullanan araştırmacılar etkin liderliğin, "örgüt kültürü, görevlerin doğası, yöneticinin değerleri ve tecrübeleri" gibi birçok değişkene bağlı olduğunu savunmuşlardır. Bunlara göre, bütün etkin liderlerin bir tek özelliği olmadığı gibi, bütün durumlarda etkinliği sağlayabilen ortak bir yöneticilik stili de bulunmamaktadır. Bunun için araştırmacılar, belli bir liderlik stilinin etkinliğini etkileyen faktörleri her durum için aynı ayrı saptamaya çalışmışlardır. Bunlar; "kişilik, deneyim ve beklentiler; üst yöneticinin beklentileri ve davranışı; görevin gerekleri; akranların beklenti ve davranışları; astların özellikleri, beklenti ve davranışları; örgüt kültürü ve politikaları" gibi faktörlerdir (Şimşek, 2005: 194).

1. Liderin Kişiliği, Geçmiş Deneyimi ve Beklentileri: Doğal olarak bir yöneticinin değerleri, alt yapısı, deneyimleri ve beklentileri onun yönetim tarzım

etkiler. Örneğin, daha az denetim altında daha başarılı olan bir yönetici, inisiyatife önem verilip; yetki devrine gidilen yönetim şeklini daha kolay benimseyecektir.

2. Üst Yöneticinin Beklentileri ve Davranışları: Ödül dağıtan konumda olmaları nedeniyle üst yöneticiler. alt düzeydeki yöneticilerin davranışlarını elbette ki etkiler ayrıca, alt düzeydeki yöneticiler üstlerini bir idol olarak görürler. Bir araştırmaya göre, endüstriyel ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi eğitim programlarında yeni davranışlar öğrenen üst düzey yöneticiler, bunun ürünü hemen almak istemektedirler. Bunlar genelde üst yöneticilik tarzları henüz oturmamış olanlardır.

3. Astların Özellikleri, Beklentileri ve Davranışlar: Astların becerileri eğitimi ve tavırları da yöneticinin tarz seçimini etkilemektedir. Yüksek kapasiteli çalışanlar daha az buyurgan bir lidere ihtiyaç duyarken, bazı çalışanlar daha otoriter bir lideri tercih edebilmektedirler. Kimileri de, kendi işleri içinde toplam sorumluluktan yana tavır sergilemektedirler.

4. Görev Gereklere; Astların görev sorumluluklarının doğası da yöneticinin liderlik tarzını etkilemektedir. Kesin talimat gerektiren işler prosedürleri büyük ölçüde iş görenlere bırakılan işlere oranla daha görev merkezli bir yönetim tarzını gerektirebilmektedir.

5. Örgüt Kültürü ve Politikaları: Bir örgütün kültür ve politikaları liderin davranışlarını ve astlardan beklentilerini şekillendirir. Örneğin, muhasebe kayıt ve işlemleri ile gereğinden fazla ilgilenen işletme yöneticileri, merkezileşme taraftan olup. Astlarını daha sıkı denetleyebilmektedirler.

6. Akranların Beklentileri ve Davranışları: Bir yöneticinin akranlarının fikir ve tavırları da çoğu zaman bir yöneticinin başarısını etkiler. Düşmanca davranan meslektaşlar, kaynaklarının yoğun rekabet içinde kullanımı ve iş birliğinden uzak davranışlar nedeniyle yöneticinin başarısı olumsuz etkileyebilirler. Bu da yöneticinin astlarına davranışını etkileyip, kendi eğilimleri ne olursa olsun, astlarına davranışlarında akranları ile benzerlik gösteren bir yönetim tarzı sergileyebilirler (Şimşek, 2005: 196-197).

Tüm bu durumlar bize aynı liderin değişik durumlarda farklı davranmasının, yönettiği organizmayı hedefine ulaştırması bakımından önemli olduğunu göstermektedir.

1.4.3.1 Fred Fiedler'in durumsallık modeli

Fiedler'e göre liderin davranışlarını etkileyen tek tip durumsal değişken mevcuttur:

1. Önder-Ast ilişkileri (Leader-Subordinate-Members Relations): Liderin astlar tarafından benimsenme derecesini ifade eder. Bu ilişkiler arkadaşça veya düşmanca, yumuşak veya gerilimli ve destekleyici veya tehdit edici olmak üzere değişik şekillerde olabilir.

2. Görevin Yapısı (Task Structure): Grubun yaptığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olup-olmamasını ifade eder. Bazı amaç veya sorunlara ilişkin çözümler ve yollar açıkça belirlenirken bazıları belirlenmemiş olabilir.

3. Liderin Makamının Verdiği Yetki (Position Power): Liderin statüsünden kaynaklanan ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme şeklindeki sahip olduğu yetkilerin derecesini ifade eder. Özel sektörlerde bu yetkiler daha fazladır. Resmi kurumlarda bu yetkilerin kullanım şekilleri yasalarla sınırlandırılmıştır.

Fiedler'in kuramında biçimi ile durumsal koşullar denkleştirilerek hangi koşullarda başarılı olunabileceği belirlenmeye çalışılmaktadır. Fiedler'in kullandığı yöntem ve ölçümlerle ilgili bazı problemler olmakla birlikte kuramı destekleyen çok sayıda kanıt bulunduğu bildirilmiştir. Kuramla ilgili olarak dile getirilen başlıca sorunlar aşağıdaki gibidir:

1. Zaman içinde ölçüm yöntemlerinde değişiklik yapılması,
2. LPC puanlarının, lider-üye ilişkileriyle ilgili ölçümün ve başarı ölçümünün eşanlı olarak yapılması. (Ölçümlerin bir birini etkilemiş olabileceği)
3. Fiedler'in araştırma yaptığı grupların çoğunda ölçüm yapılan kişilerin lider olmayıp başkan oldukları
4. Araştırma yapılan grupların gerçek anlamda bir grup olmaktan çok birey kümelerinden oluştuğudur.

Bütün bu eleştirilere rağmen Fiedler'in yaklaşımı tahmin yapmaya imkan veren en iyi teorilerden biri olarak nitelendirilmiştir. Yöneticiler yönetim tarzlarını kolay kolay değiştiremeyeceklerinden onlara kendi özelliklerine uygun, örgütsel ortamlar önerilmelidir (Şencan,2002).

Fiedler'in varsayımına göre, yöneticilerin kendilerine başarılı bir kariyer yarattıkları yönetim stillerini değiştirmeleri çok zordur ve hatla birçok yönetici yeterince esnek değildir. Bu nedenle Fiedler'in düşüncesine göre yöneticinin stilini beklenmedik veya değişik bir duruma ayak uydurabilmesi için değiştirmeye çalışmak verimsiz ve gereksizdir. Tarzların oldukça kati ve tek bir tarzın her duruma uygun olmadığı durumda, grubun performansı, yöneticiyi duruma uydurmakla veya durumu yöneticiye göre değiştirerek arttırılabilir. Örneğin, otoriter bir yönetim tarzı sergileyen herhangi bir işletme yöneticisi, emdirici bir lidere ihtiyaç duyulan herhangi bir görev için seçilebilir. Aynı şekilde söz konusu görev, otoriter bir yöneticiye verilmek üzere astlar üzerinde daha resmi bir otorite kurularak değiştirilebilir. Fiedler'in karşılaştığı liderlik tarzları daha önce tartışılan iş gören merkezli ve iş-oryantasyonu tarzlarına benzemektedir. Onun modellerinin farklılığı kullandığı ölçüm aletlerindedir. Fiedler liderlik tarzlarını, "bir kişinin çalışmayı en son tercih ettiği iş arkadaşı hakkında olumlu veya olumsuz konuşma derecesi" olarak değerlendirmiştir. Fiedler'in bulgularına göre "çalışmayı en son tercih ettiği kişiyi" nispeten olumlu bir tarzda anlatan insan; anlayışlı, izin verici, insan ilişkileri uyumlu, iş başarımını seven ve astlarını düşünen bir bireydir. Fakat çalışmayı en son tercih edeceği kişiyi olumsuz bir tarzda anlatan kişi, Fiedler'e göre, daha çok yönetim ve iş kontrolü ile ilgili bir insandır (Şimşek, 2005: 197).

1.4.3.2 Amaç yol yaklaşımı

Bu yaklaşımda liderin astları amaçlarına ulaştırması önemlidir. Astlar, liderin ortaya koyduğu amacı yakın zamanda veya gelecekte gerçekleştireceğine inanırlarsa benimserler. Lider astlara amaca ulaşmak için yol göstermeli astların önünü açmalıdır. Liderin başlıca fonksiyonu üyelerin beklentilerini yükseltmek, beklentilerine ulaşabilmeleri için uygun araçlar sağlamaktır. Lider üyeleri veya astlarını isteklendirme işlevini aşağıdaki şekillerde gerçekleştirebilir:

1. Amaca ulaşan personelin kazançlarını artırma
2. Kazanca giden yolları açıklığa kavuşturma
3. Amaca ulaşılmasını engelleyen pürüzleri, aksaklıkları ortadan kaldırma,
4. Astların tatminini arttıracak fırsatlar yaratma ve bu fırsatları artırma,

Amaç yol teorisinde, liderin astlarını isteklendirmesi ve onları yönlendirmesi çalışmalarının aynı zamanda durumsal koşullardan da etkileneceği belirtilir (Şencan, 2002).

Amaç Yol Yaklaşımı, özellikle neden bazı liderlik stiline bazı durumlarda çok daha etkili olduğunu açıkladığı ve durumsal etkilere elastik bir tepki verme tavrını savunduğu için oldukça ümit vericidir. İleri dönemlerde yapılan kimi araştırmalar, bu yaklaşımın öngörülerini doğrulayarak, etkili olmaya başlamışlardır.

1.4.3.3 Vroom -Yetton-Jago' nun liderlik

İlk olarak Victor Vroom ve Philip W. Yetton tarafından öne sürülen daha sonra da Vroom ve Arthur G.Jago tarafından yaygınlaştırılan bu model; yol- amaç teorisinde olduğu gibi belirlenen bir durumdaki uygun liderlik modelini tanımlamaya çalışmaktadır. Bu modele göre; lider zaman zaman değişik liderlik modellerine göre davranabilmektedir. Bu modelde, belirli koşullar altında verilecek kararlara astların katılmalarını sağlamak amacıyla onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuçta ne kadar astın katılımı sağlanacağı saptanmak istenir. Ortaya çıkan problemin çözümünde değerli olan her safhada lider, astların katılımı sağlayacak, böylece kendi etkinliğini artıracaktır.

Modelde 5 çeşit liderlik tanımlanmış olup, bunlar;

1. Otoriter Yaklaşım (A-1, A-2)
2. İstişare Eden Yaklaşım (C-1, C-2)
3. Tam Katılımcı Yaklaşım (G-2)" dir.

Bunlar aşağıda sıralandığı gibi. A "dan G' ye soru ve cevaplar üzerine kurulmuştur:

A-1: Yöneticiler, problemleri çözerken veya karar verirken, bunu o andaki bilgiyi kullanarak yaparlar.

A-2: Yöneticiler, önemli bilgileri astlarından alıp ona göre problem çözümünü ararlar. Astlarından bilgi istediklerinde problemin ne olduğunu astlarına söyleyip söylememe kararına üste aittir. Burada astların üstlendiği görev alternatif çözüm yolları bulmak ya da değerlendirmek değil, açıkça önemli bilgileri üstlerine aktarmaktır.

C-1: Yöneticiler problemle ilgili astları bir grup haline getirmeden tek tek paylaşırlar ve onların görüş ve yorumlarını alırlar. Daha sonra astların bilgilerini yansıtan ya da yansıtmayan bir karar alabilirler.

C-2: Yöneticiler, astlarını bir grup halinde ele alarak onların problem ile ilgili görüş ve yorumlarını alırlar. Tekrar, astların görüşünü yansıtan veya yansıtmayan bir karara varırlar.

G-2: Yöneticiler, problemi astlarına grup halinde acarlar ve sorunun çözümü için hep birlikte alternatifler yaratmaya çalışırlar. Yönetici bu sırada kendi fikrini kabul ettirmek için gruba baskı yapmaz ve grubun üstünde anlaştığı çözümü kabul eder (Şimşek, 2005: 200).

1.4.3.4 Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı

İki davranış tipi olan görev ve ilişkide aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

1. Görev davranışı: Çalışanların görev dağılımları ve iş akış şemaları vardır. Her şey önceden planlanmıştır.

2. İlişki Davranışı: Liderin davranış biçimlerinin etkinliği çevresel koşullara bağlıdır. Göreve ve ilişkilere yönelik davranışlar etkili değildir. Etkili davranışın temel ölçütü davranışın duruma uygun olmasıdır.

1.4.3.5 Yaşam dönemi

Bu yaklaşıma göre, liderin davranışı kendisine bağlı olan astların olgunlaşma sürecine bağlıdır. Burada olgunlaşma süreci olarak ifade edilen, astların zaman içinde sorumluluk kabul etme bilinçlerinin, ilgi ve deneyimlerinin ve etkilendikleri motivasyon faktörlerinin değişim sürecidir. Zaman içinde astların olgunlaşma düzeyi en alt seviyeden mümkün olabilen en üst seviyeye doğru ilerleyecektir. Yaşam Eğrisi Yaklaşımı (Life Cycle Approach) ile ilgili olarak Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'm çalışmaları önemlidir.

Hersey ve Blanchard'm durumsal liderlik teorisine göre, en etkin liderlik şekli, astların olgunluğu ile çeşitlenmektedir. Yazarlar, olgunluğu yaş veya duygusal sağlamlık olarak değil başarıma arzusu olarak tanımlamışlardır. Bunlara göre, etkin bir liderliğin şekillenmesinde, "örgütsel ve bireysel amaçlar, sorumluluk alma isteği, işle ilgili yetenek ve deneyim, izleyicilerin bilgi düzeyleri" önemli değişkenlerdir.

Hersey ve Blanchard, yönetici ve ast arasındaki ilişkinin çeşitli aşamalardan oluştuğuna inanmakta ve astlar gelişip olgunlaştıkça yöneticilerin her aşamada liderlik tarzlarını çeşitlendirdiklerini düşünmektedirler. İlk aşamada (astlar örgüte ilk katıldığında) yönetici tarafından yüksek iş eğitimi (oryantasyon) verilmesi en uygundur. Astlar işlerinde eğitilmeli ve örgütsel kuralları ve prosedürleri açıklanmalıdır. Astların görevlerini öğrenmeyle başlamalarını izleyen aşamada, görev oryantasyonlu yönetim gereklidir. Çünkü astlar henüz tam sorumluluğu üstlenecek kadar istekli ya da yetenekli değildirler. Ancak yöneticinin asta olan güveni ve desteği, yöneticinin astı daha iyi tanınması ve ona görevinde destek vermesiyle artar (Şimşek, 2005: 202).

1.4.4 İşletmelerde Liderlik ve Liderlik Fonksiyonları

Burada, işletme içerisinde görülen liderlik fonksiyonları ile ideal bir yöneticide bulunması gereken liderlik özellikleri açıklanmıştır.

1.4.4.1 İşletme içerisinde görülen liderlik fonksiyonlar

İşletmenin yapısı, çalışma şekli, personel sayısı, büyüklüğü ne olursa olsun işletme içindeki liderin üstlendiği bir takım fonksiyonlar vardır. Buna diğer bir ifade ile Doğal Liderlik Fonksiyonları da denebilir. Bunlar şu biçimde yayınlanabilir (Erdoğan, 1994: 358).

1. Uygulayıcı Olarak Lider: Grup liderinin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmektir. Uygulayıcı olarak liderin görevi, o işi doğrudan yapmanın yanı sıra, işi grup üyelerine aktarmaktır.

2. Planlayıcı Olarak Lider: İşletme içinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşması için yapmaları gereken davranışlarını planlayıcısı ve düzenleyicisi olan lider, bu sayede alınacak önlemler ile gelecek ile ilgili sorunların ortaya çıkmasını engeller.

3. Uzman Olarak Lider: Grup hedefleri doğrultusunda etkili olan, bilgi ve beceriyi sahsında birleştiren kişi. Grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir.

4. Sözcü Olarak Lider: Farklı gruplarla iletişim kurma olanağı sağlamak, grubunu diğer gruplar karşısında temsil etmek liderin üstlendiği rollerdendir. Bu roller sayesinde lideri, grup sözcüsü olarak nitelendirebiliriz.

5. Kontrolör Olarak Lider: Lider, işletme içinde çalışan bireylerin, etkinliklerini, grup amaçlarına uyumluluklarını kontrol ederek kontrolör olma rolünü de üstlenir.

6. Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider: Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlarlar içerisinde üyelere ceza veya ödül verilmesi liderin üstlendiği görevlerdendir.

7. Hakem ve Aracı Olarak Lider: Grup üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin bozulması, çatışma ortamlarının vb. gibi durumlarda üstlendiği aracılık rolü onun doğal görevlerindedir. Lider, bu sayede grup üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğine, birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması gerektiğine aracılık ve hakemlik eder.

8. Örnek Olarak Lider: Lider, üyeleri karşısında devamlı örnek davranış sergilemek durumundadır. Liderin davranışları astlarının neyi, ne zaman, nasıl yapacağı konusunda örnek olacaktır.

9. Grup Sembolü Olarak Lider: Gruplar, kendilerine özgü semboller ortaya atabilirler. Bazen de liderler taşıdıkları özellikler nedeniyle grupların sembolleri olabilirler. Bir grubun devamlı liderliğini üstlenen grubun sürekliliğini sağlayan lider zamanla o grubun sembolü haline alabilir.

10. Suç Üstlenen Veya Üyelere Babalık Yapan Kişi Olarak Lider: Grup içerisinde duygu ağırlıklı ilişkiler kurarak üyelerin tüm sorunlarını çözmeye çalışan liderin rolü. Zaman içinde "babalık" rolü ile bütünleşir. Bazı durumlarda bu rol liderin, üyelerinin suçunu üstlenmesine yol açabilir (Şimşek, 2005: 199).

1.5 Stratejik Liderlik ve Kavramsal Çerçeve İncelenmesi

Bu bölümde stratejik liderlik ve yönetim süreci etkileşimi, stratejik liderlik kavramı, kapsamı ve önemi, stratejik liderliğin kapsamı, stratejik liderliğin temel özellikleri, stratejik liderlik fonksiyonları, stratejik liderlik yolunda karşılaşılan temel sorunlar ile örgütlerde etkin stratejik liderlik oluşturma konuları kapsamlı biçimde açıklanmıştır.

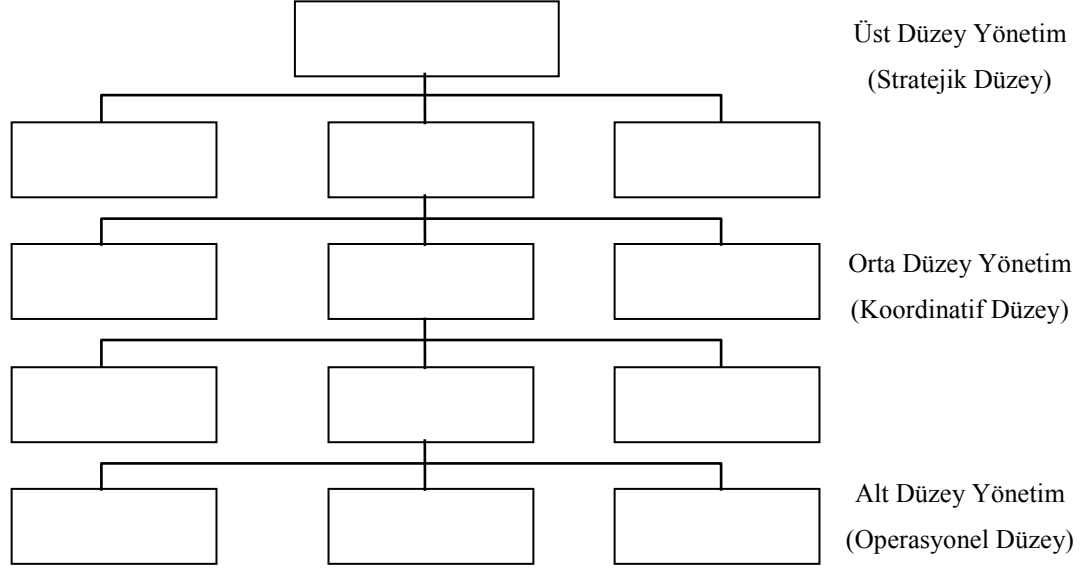
1.5.1 Stratejik Liderlik ve Yönetim Süreci Etkileşimi

Strateji kelimesine literatürde; kararların tutarlı, bütünleştirici, tamamlatıcı olduğu bir model; uzun dönemli hedefler yoluyla örgütün amaçlarını oluşturmak; işletmenin rekabetçi nüfuz bölgesinin tanımı; rekabetçi avantajı gerçekleştirme aracı olarak dışsal fırsat ve tehditler ile içsel güçlü ve zayıf yönler yanıt; işletmenin hissedarlarına yapmayı istediği ekonomik ve ekonomik olmayan katkıların tanımı; yönetsel görevleri, ortaklık, işletme ve fonksiyonel seviyelerde farklılaştıran bir akılcı sistem gibi farklı anlamlar yüklenmektedir Alvesson ve Wilmott ise strateji kavramının önemli, eşsiz ve anlamlı olma üzerine bir vurgu yaptığını belirtmektedirler. Bu bağlamda stratejik yönetim ya da retorik bir araç olarak stratejinin, işletmenin rakiplerine göre pozisyonunu güçlendiren faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrolünü içeren tüm aktiviteleri kapsadığını söylenebilir (Hax, 1994: 9-12; Grandy ve Mills, 2004: 1155-1165; Akgemci, 2008: 536).

Stratejik yönetim süreci ise; stratejik analiz (işletmenin içinde bulunduğu ekonomik, politik, teknolojik, etik ve sosyal dünyanın irdelenerek bu bağlamda, tehdit ve fırsatların belirlenmesi; işletmenin kaynaklarının analizi sonucunda zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi ve sonuçta paydaşların beklentileri ve örgüt kültürünün de şekillendirdiği süreç), stratejik seçim (stratejik seçeneklerin oluşturulması, yapılabirlik araştırması ile opsiyonların değerlendirilmesi ve stratejik kararın verilmesi), stratejinin uygulanması (kaynak planlaması ve örgütsel yapıda değişimi beraberinde getiren süreç) aşamalarından oluşmakta; bu süreçteki faaliyetleri oluşturan ve uygulayanlar ise stratejik lider olarak adlandırılmaktadır (Johnson ve Scholes, 1988: 9-18; Akgemci, 2008: 536).

Stratejik liderlik ve yönetim süreci etkileşimi kapsamında “örgüt düzeyleri arasındaki farklar ve özellikleri” konusunun açıklanmasında yarar vardır. Örgüt yapısını, aynı zamanda, çeşitli açılardan farklılaştırılmış bir yapı olarak da görmek mümkündür. Burada önemli olan her düzeyin taşıdığı farklı özelliklerdir. Yöneticinin, bu farklı özelliklerin bilincinde olması gerekir. Herhangi bir örgütteki yetki ve sorumluluk akışında; “1.yönetim kurulu veya başka bir organ, 2.üst yönetim, 3.orta kademe yönetim, 4.birim denetçisi, 5.birim elemanları” sıralaması yapılabilir (Weiss, 1993: 12).

Bir örgütün temel yönetim düzeyleri, “1.üst, 2. orta, 3. alt” olmak üzere başlıca üç ayrı boyutta toplanabilir. Şekil 3, bu düzeylere yönelik olarak geliştirilmiştir (Şimşek, 2008: 155).



Şekil 1.3: Örgüt yönetim düzeyleri (Şimşek, 2008: 155).

Bir örgütte var olduğu belirtilen üç yönetim düzeyi arasında çeşitli farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıkların başında, her düzeyde yapılan işlerin gerektirdiği "zaman" dilimi gelir. Alt düzeyler, kısa vadeli ve günlük işlerle ilgili iken; üst düzey, uzun vadeli nitelik taşıyan işlerle ilgilidir. Operasyonel düzey olarak da adlandırılan alt düzey işlerin fiilen yapıldığı, teknik ve ekonomik rasyonelliğin esas olduğu düzeydir. Oysa, üst düzey işletmenin geleceği ile ilgili kararların, yani politik nitelikteki kararların alındığı düzeydir. Üst düzey yöneticisinin zaman açısı uzun vadelidir. Düzeyler arasındaki ikinci farklılık ilişkiler açısındandır. Alt düzey yöneticisi (ilk yönetici) tamamen emir-komuta ilişkilerinden oluşan bir sistem içerisindedir. Oysa orta düzey yöneticisinin astları ile olan ilişkisi emir-komuta ilişkisi olduğu halde, bu yöneticinin diğer orta düzey yöneticileri ile olan ilişkisi emir-komuta niteliğinde değildir. Esas görevi; profesyonel düzey ile stratejik düzey arasında koordinasyon sağlamak olan bu düzeyde kişilerarası ilişkiler veya başka bir deyişle insani ilişkiler yeteneği önem kazanmıştır. Üst düzey ise tamamen kendi kontrolü dışında kalan unsurlarla ilişki halindedir. Bu çevresel unsurlardan bazıları olarak devleti, sendikaları, rakipleri, müşterileri, finansal kuruluşları, yerel yönetimleri vb. saymak mümkündür. Bu düzeyde teknik ve ekonomik rasyonelliğin

yerini kavramsal yetenek almıştır. Görüldüğü üzere alt düzeyden üst düzeye doğru çıkıldıkça yöneticinin içinde bulunduğu ilişkiler topluluğunun niteliği de değişmektedir (Şimşek, 2008: 155-156).

Stratejik liderlik ve yönetim süreci etkileşiminde stratejik planlama ve ilerisinde stratejik yönetim boyutundaki genel değerlendirmelerde önemlidir. Gelişmekte olan ülkelerde değişimlerin ve çevresel faktörlerin belirgin olmayışı, stratejik yönetim düşüncesinin yerleşmemiş olması, iç ve dış çevreyi analiz için gerekli temel araştırmaların yetersizliği, siyasal ve buna bağlı olarak patronaja dayalı yönetim nedeniyle yönetsel istikrarsızlık, stratejik planlamanın önemine güdülemeyen üst yönetim, kaynak yetersizliği, stratejik planlamanın tam olarak başarısızlığa ulaşmasını engelleyebilecek faktörler arasındadır. Ancak bir taraftan da belirsizlik ve değişim devam ettiği, kaynaklar kıt olduğu sürece stratejik yönetim düşüncesinin önemi daha da artmaktadır. Çünkü, bu yolla çevresel analizler yapılacak, misyon ve vizyona dayalı yönetim ile örgütler rekabet ortamında başarılı olacak, yaşamlarını uzun dönemde sürdürebileceklerdir. Liderlerin, izleyicilerini karakter, yetenek ve beklentileri doğrultusunda devamlı değişime tabi tutabilmeleri de önemlidir (Çetin, 2008: 58).

1.5.2 Stratejik Liderlik Kavramı

Stratejik düşünmek, kurumları ve toplumları uzun dönemde ayakta tutacak ve daha da ileriye götürecek tercihler yapmaktır. Şirketler açısından stratejik tercihler, daha fazla müşteri değeri yaratmak ve en üst düzeyde kâr elde etmek anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bakıldığında, stratejik liderlik, uzun dönemde rekabet üstünlüğü kazanmayı ve bu üstünlüğü sürdürmeyi hedefleyerek düşünmek, hareket etmek ve başkalarının da aynı şekilde düşünüp davranması yönünde onları etkilemektir (Batlaş, 2004:7).

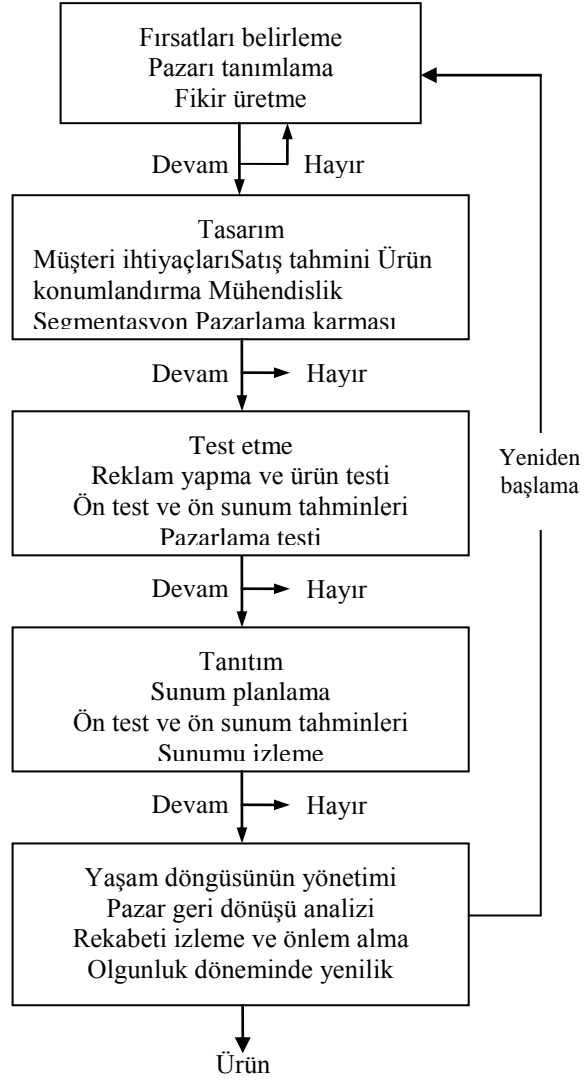
Stratejik lider geleceğe uzanan vizyonuyla stratejik tercihlerini birleştirebilen kişidir. Ayırt edici özelliği, vizyon, strateji, mali politika, pazar odaklılık, ürün ve hizmetler, kurum kültürü gibi liderlik “silahları”nı, şirketi rakiplerinden farklı ve kalıcı kılmak için kullanmasıdır. Bunu için, kısa dönemli sonuçlarla uzun dönemli bakışı bağdaştırması ve çok seçenekli ve geniş bir perspektif benimsemesi gerekir.

Stratejik liderlik son derece karmaşık fakat kritik olan bir yönetim sürecidir. Stratejik kararlar ve planlar etkin stratejik liderler olmadan uygulamaya

geçirilemezler. Stratejik başarı için bunun bir gerek olması ve firmaların genel olarak bürokratik-hiyerarşik bir anlayış ve yapı altında aşırı-yönetilmesi bir çok kuruluş için başarılarını engelleyen stratejik bir faktör olmaktadır. Yaşam ve ölüm savaşına girmek durumunda olan bir çok firma gerekli olan stratejik yönetim anlayışını ve stratejik liderlerini oluşturmadığı için ağır faturalar ödemek durumunda olmaktadır (Merih, 2002:2).

Stratejik liderlik kavramı, kapsamı ve önemi bağlamında değişim, yeni ürün ve hizmet geliştirme süreci ile küreselleşme olgusu ve değişen rekabet stratejilerinin açıklanmasında yarar vardır. Günümüzde evrensel bir olgu özelliği taşıyan değişim ve değişime uyum gerçeği, çok tartışılan konulardan birisidir. Çünkü çevremizdeki maddi veya manevi her şey değişimin kapsamı içinde yer almaktadır. Her sabah uyandığımızda insanların davranışlarından teknolojik yeniliklere, doğadaki olaylardan sosyal yaşam kurallarına kadar her şey ama her şey hızla değişmektedir. Bu nedenle, tüm sistemler değişim olgusuyla karşı karşıyadırlar ve bu gerçekten kaçmaları mümkün değildir. Zorlu, rekabetçi, yenilikçi ve hızla değişen örgüt içi ve dışı koşullarda yaşamlarına devam etmek zorunda olan günümüz örgüt ve yöneticilerinin değişimi görmezden gelme ya da değişime direnme lüksü yoktur. Geçmişte bu şekilde davrananların, bugün varlığını sürdüremediğini, birçoğunun ya küçüldüğünü ya da yok olduğunu görebilmek, değişime nasıl ayak uydurulabileceği ve değişimin nasıl yönetilebileceği konusunda ilk ve en önemli adımı oluşturmaktadır. Bu açılamda, stratejik yönetim ve stratejik liderlik olgusunun önemi açıkça ortaya çıkmaktadır (Basım ve Şeşen, 2008: 379-380).

Stratejik liderlik kavramı, kapsamı ve önemi bağlamında, Şekil 2'de yer verildiği gibi, yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinin de ortaya konması gerekir.



Şekil 1.4: yeni ürün ve hizmet geliştirme süreci (Winer, 2003: 480).

Şekil 1.4'deki hususlarla ilgili olan ürün geliştirme çalışmalarında göz önüne alınması gereken performans göstergeleri aşağıdaki gibidir (Nishiguchi, 1996: 77):

Gelişme Odağı

- Pazar ve teknoloji bilgisi,
- İçsel bağlantıların gelişimi,
- Teknoloji ilkeleri ve pazar yönlü stratejilerin entegrasyonu.

Gelişimin Hızı

- Süreçler üzerinde basitleştirilmiş inceleme,
- Takım gücü,
- Paralel gelişmeler,
- Ortak platformlar,
- Tedarikçilerle işbirliği.

Araştırma Geliştirme Etkinliği

- Ortak stratejiler ile tutarlılık, öncelikleri algılamak,
- Proje yöneticisinin liderlik yeteneği,
- Organizasyonel içeriğe uygunluk,
- Dünya çapında (World-class) kaynaklara ulaşmak.

Stratejik liderlik kavramı, kapsamı ve önemi bağlamında söz konusu edilen bir diğer husus da, küreselleşme olgusu ve değişen rekabet stratejilerinin açıklanmasıdır. Küreselleşme ile birlikte işletmeler uyguladıkları stratejileri değiştirecek, işletmedeki çalışanların tamamının benimseyeceği işletmeye yeni fırsatlar sağlayacak stratejilere kavuşacaklardır. 21. yüzyılda ortaya çıkan bu düşünce işletmelerin ihtiyaç duyduğu strateji tarzını yansıtmaktadır. Küresel dünyada örgütlerin benimseyeceği değişen rekabet stratejilerinin özellikleri aşağıdaki Tabloda gösterilmiştir (Hodgets ve Luthans, 1993: 13'den; Akgeyik, 2002: 28; Akdemir, 2008: 437-455).

Tablo 1.2: Değişen rekabet stratejileri (Akgeyik, 2002: 21-57)

	Porter'in Beş Faktör Modeli	Hamel ve Prahalad'ın Temel Yetkinlikler Modeli (1990'lar)	Brown ve Eisenhard'ın Yeni Rekabet Anlayışı Modeli (2000'ler)
Perspektif	Endüstri istikrarlı bir yapıdır	Firma bir yetkinlikler alanıdır	Endüstri sürekli değişen ve önceden tahmin edilmeyen bir yapıdır.
Hedef	Savunma pozisyonunu geliştirmek	Sürdürebilir bir avantaj geliştirmek	Sürekli değişen avantajlar ve fırsatları izlemek
İtici Güç	Endüstri yapısı koşulları	Seçkin firma yetkinlikleri başarıyı belirler	Değişim kabiliyeti en önemli faktördür
Strateji	Pozisyona konumlan: firma ile strateji arasında uyum sağla	Vizyon yarat: bu vizyonu gerçekleştirecek temel yeteneklerini tanımla	İnsanların izleyebileceği stratejik bir vizyon yarat ve bunu sürekli değiştir
Başarı Ölçüsü	Kârlılık	Uzun dönemli egemenlik	Sürekli yenilik/yaratıcılık

Değişen rekabet stratejilerinde liderlik kültürü ve gelişimi destekleyen yönetim tarzlarının önemi çok büyüktür. General Motors yetkilileri, 1960'lardaki yıllık raporlarında başarılarını hiçbir işletmeyle işbirliği yapmadan tek başlarına kazandıkları üzerinde sıklıkla durmuş ve bu durumla gurur duymuşlardır. IBM, 3M gibi diğer büyük işletmeler de benzer bir yaklaşım içerisindeydiler. Fakat ilerleyen zamanla birlikte bu durum değişme göstermiş, işletmeler artık önemli bir rekabet avantajı sağladığına inandıkları işbirliklerine daha sıcak bakmaya başlamışlardır. Bu duruma etki eden nedenler arasında; ortaklık ve endüstri kültüründeki değişimler, rekabet stratejilerindeki gelişmeler ve özellikle küreselleşme gibi pek çok faktörün etkisi sayılabilir. Örneğin Ford, geçmişte dikey yönde sağlam hiyerarşisi olan ve dış ilişkilerini tek yönlü yöneten bir işletme idi ve kültürel bir gücü sembolize etmekteydi. Ancak bugün Ford'un işletmeler arası işbirlikleri konusunda daha esnek olduğunu görmekteyiz. İşletme küresel işbirliklerine girmekte, çalışanlarına yabancı uluslardan olanların dahi liderlik etmesine izin vermektedir (Parkhe, 1998: 417; Akgemci, 2008: 265).

1.5.3 Stratejik Liderliğin Kapsamı

Stratejik lider olmak isteyen yöneticilerin “ne” ve “nasıl” sorularına karşı çoğu kez stratejik kamu yönetimleri ve üçüncü sektör kuruluşları yapmacık tavırlar takınırlar. “Ne” sorusu içerik veya kapsama yönelik bir sorudur. Stratejik liderler, örgütlerinde değişikliği başarmak için ne sorusunu nasıl kullanacaklarını ve stratejinin hangi stratejiye benzediğini bilmek isterler. “Nasıl” sorusu yönetime ilişkindir. Bir stratejinin nasıl tayin edileceği, liderlerin örgütleri tarafından bu stratejinin nasıl kullanılacağı stratejik liderleri aynı derecede ilgilendirmektedir. Stratejik yönetim liderler ile onların ekibi tarafından gerçekleştirilir. Liderin ekibi, yön-yol gösterme ve rehberlik hizmeti yanında işlevlerin başlatılmasında örgütsel yapıya yardımcı olurlar. Eski bir Çin atasözünde dendiği gibi, “Bir insana balık tutmayı öğretmek, ona balık vermektен daha iyidir.” bu anlamda kabul görür. Örgütlerine yardım etmek isteyen lider ve ekibi, uygun stratejiler geliştirip, örgüt üyeleri ve diğer izleyicileri yetiştirmeye uğraşırlar (Nutt ve Backoff, 1991).

Günümüzde işletmelerin stratejik liderleri genellikle üst düzey yönetimin bir üyesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün bütün sorumluluğuna sahip olan yöneticiler stratejik liderler olarak değerlendirilebilir. Stratejik liderler

genellikle üst düzey yönetimin bir üyesi olarak karşımıza çıkmakla birlikte, kimi zaman bu liderlerin bir tepe yöneticisi olarak ortaya çıktığı da görülmektedir (Akgemci, 2008: 531-536).

Stratejik liderliğin kapsamında kariyer ve insan kaynakları boyutu önemlidir. Stratejik Yönetimin başarısında, en alt kademededen en üst kademedeki çalışana kadar herkesin kurum çalışmalarına etkin katılımının sağlanması önemlidir. Bu amaçla insan unsuru ön plana çıkarılmalı ve herkesin bireysel kariyer planlarına gereken duyarlılık gösterilmelidir.

Stratejik liderliğin kapsamında söz edilmesi gereken bir diğer husus da, durum analizidir. SWOT analizi organizasyonun iç güçlerini ve zayıflıklarını, dış olanaklar ve tehditlerle eşleştiren bir stratejik planlama aracıdır. Durum analizi, yazarlar tarafından SWOT, FÜTZ veya GZFT kodlamaları ile tanımlanabilmektedir. Bu açılımlar, Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 1.3: Durum analizinin açılımları (Akgemci, 2008: 518).

SWOT	FÜTZ	GZFT
S = Strengths (Güçler, Üstünlükler)	F = Fırsat	G = Güçlü Yönler
W = Weaknesses (Zayıflıklar, Yetersizlikler)	Ü = Üstünlük	Z = Zayıf Yönler
O = Opportunities (Olanaklar, Fırsatlar)	T = Tehdit	F = Fırsatlar
T = Treats (Tehditler, Zayıflıklar)	Z = Zayıflık	T = Tehditler

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntem SWOT – FÜTZ - GZFT Analizidir. Bu analiz, herhangi bir kurum, kuruluş veya örgütün çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda kuruluşun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler belirlenir. Durum Analizi yaklaşımı, planlama yapılırken kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade etmektedir.

Stratejik liderlik uygulamaları; yönetim kurulu, hissedarlar, üst yönetim ve diğer paydaşlar arasındaki yapı ve süreçler olarak tanımlanan kurumsal yönetim ve yönetim süreci rollerini de içerir. Charan (1998) tarafından ortaya atılan Stratejik Liderlik Modeli'nde, işletme performansının yükseltilmesi ve rekabetçi avantaj yaratılabilmesi için yönetim kurulunun kolektif bilgi ve deneyimlerinin gerekli olduğunu belirtmektedir. Bu sayede kurul etkili bir grup sürecini başarabilir. Ayrıca kurul; yapı avantajlarını kullanarak, yetenekli yöneticileri işe alarak, çoklu perspektif geliştirerek, bilgi ihtiyaçlarını temin ederek ve öğrenmeyi sağlayarak, yöneticiler ve CEO (Chief Executive Officer)'lar arasında ittifak oluşturabilir. Dolayısıyla stratejik lider; bir grubun üyesi olarak değerlendirildiğinde bu grup ya yönetim kurulu ya da üst yönetim takımı; bireysel olarak değerlendirildiğinde ise tepe yöneticisi yani CEO'dur (Ho, 2005: 213-216; Akgemci, 2008: 518-536).

1.5.4 Stratejik Liderliğin Temel Özellikleri

Davranış bilimi ile uğraşan araştırmacılar, bireylerin sahip oldukları kişisel özelliklerin araştırmasını yaparken 16 adet kişisel özelliğin diğerlerinin önüne geçtiğini görmüşlerdir. Bu 16 özellik, bireyin sahip olduğu ve başkaları tarafından fark edilebilen özellikleridir. Daha sonra, bu özellikler içerisinden de kritik olanlar veya insanların başkalarını tanımlarken kullandıkları en belirgin olan özellikler ayrılmış ve "kişiliği oluşturan 5 büyük özellik" adı altında toplanmıştır.

Bu kişisel özellikleri; Dışa veya içe dönüklük, uyumluluk, bilinçlilik, dengelilik ve yeniliğe açıklıktır (Ülgen, 2004:373).

Dışa veya içe dönüklük, bireyin başkaları ile sosyal ilişkiler kurma arzusu ve arzulama derecesi ile ilgilidir. Bazı insanlar arkadaş canlısı, konuşkan ve her yönleri ile sosyal olup, genellikle başkaları ile bulunmak isterler. Bu tip bireyler, dışa dönük olarak tanımlanırlar. İçe dönük kişiler ise, kendi kendine yeten, konuşkan olmayan kişilik özelliklerine sahiptirler.

Uyumluluk, bireyin diğer kişilerle iyi geçinebilme durumunu gösterir. İyi huylu, beraber olunabilecek, yardımsever ve güvenilir olan insanlar uyumlu olan kişilerdir. Bunun tersine, kendini öncelikli olarak düşünen, çıkarlarını ön planda tutan kişiler ise uyumluluk derecesi düşük olan kişilerdir.

Bilinçlilik, ne istediğini, neyi nasıl yapabileceğini bilen veya aksine ne istediğini bilmeyen, daldan dala konan, maceracı bireyin özellikleri ile ilgilidir.

Dengelik, bireyin karşılaştığı olaylar ve ilişkilerindeki davranışları ile ilgilidir. Sakin tutarlı, olumlu kişilikler yanında; sinirli, tutarsız, baskı altında kişilikler de bulunmaktadır.

Yeniliğe açıklık, faaliyetlerinde yenilik arayışında olan veya aksine tutucu özellikleri daha güçlü birey özellikleri ile ilgilidir.

Bu belirgin 5 özelliğin yanında, insanlar diğerlerini tanımlarken, kaderci/kendine inanan, makyavelist/etik, kendini beğenen/beğenmeyen, aceleci-agresif/yavaş-sakin, risk alan/riskten kaçan gibi sıfatlarda kullanılmaktadır.

Stratejilerin başarısında önemli bir unsur olan stratejik liderin, yukarıdaki özellikler açısından hangi özelliklere sahip olması gerektiği konusunda kabul edilmiş kriterler yoktur.

Stratejik lider; dışa veya içe dönük, uyumlu veya uyumsuz, kendini beğenen veya beğenmeyen, makyavelist veya etik kişi özelliklerine sahip olabilmektedir. Bu arada bilinç sahibi, çalışkan, yeniliğe açıklık gibi özelliklerin stratejik liderlik için uygun özellikler olduğu söylenebilir (Ülgen, 2004:374).

Şu ana kadar yapılan açıklamaları bir araya toplarsak, etkili bir stratejik liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde özetleyebiliriz (Ülgen, 2004:375);

1. Geleceği görebilmek,
2. Vizyon yaratabilmek,
3. Esnek (flexible) olabilmek
4. Belirsizliklerle baş edebilmek,
5. Çalışanları güçlendirebilmek,
6. Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
7. İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,
8. Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
9. Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirebilmek,
10. Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek.

Stratejik lider, liderliğin daha spesifik ve karmaşık bir tipidir. Bu nedenle; liderlik için gerekli olduğu belirtilen hemen her özellik stratejik liderlik içinde geçerlidir. Ancak, stratejik liderin en belirgin sorumluluğu, tanım gereği, işletmenin yaşamını veya rekabet üstünlüğünü sürdürmesiyle ilgili olduğundan, tüm paydaşlara

yarar sağlayacak, geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklerine göre daha fazla önem taşımaktadır.

1.5.5 Stratejik Liderlik Fonksiyonları

Stratejik liderlik yapmak, liderin, stratejik düşünme, hareket etme ve etkileme süreçlerine gösterdiği özenin bütünüdür (Batlaş, 2004:17).

1.5.5.1 Düşünmek

Stratejik düşünmek; bilgi toplamayı, ayıklamayı, anlamlı ve yapılandırılmış fikirlere dönüştürmeyi içerir.

- a. Taramak ve toplamak: İş lideri, gözünü müşteriden ayırmadan, değişen teknolojileri, sektördeki yenilikleri, kaynak sağlayıcıları, küresel ekonomiyi, toplumsal talepleri, yeni eğilimleri gözler. Kurum içinde insanların yeterliliklerine, bütçe durumuna, kurumsal sistemlerin işleyişine ve aralarındaki eşgüdümüne dikkat eder.
- b. Sisteme odaklanmak: Stratejik lider, kurumun birimlerine değil, birimler arası sinerjiye ve bütüne odaklanır: Birimler arası ilişkilere ve sinerjiye, çalışmaların toplanan verilerle uyumlu olmasına özen gösterir.
- c. Analiz etmek ve ayıklamak: Yoğun bilgi akışı içinde, önemli bilgileri ayırt eder, damıtır, ayırıştırır, anlamlı bir biçimde yeniden düzenler.

1.5.5.2 Harekete geçmek

Stratejik düşünme başarılıysa, aynı başarıyla hareketlere yansır, şirketin iş yapma biçimlerini belirler.

- a. Denge kurmak: Stratejik lider, günlük operasyonlarla uzun vadeli stratejisi arasında denge kurar. Uzun vadeli düşünmeye ayrı zaman ayırmaktansa, günlük işleri uzun vadeli düşünür. Her durumda; "Bu karar ileride bizi nasıl etkiler?" diye sorar.
- b. Eşgüdüm sağlamak: Stratejik lider, çalışanların yaptıkları gündelik işlerle uzun vadeli stratejiyi ilişkilendirmelerini sağlar.
- c. Belirsiz durumlarda karar almak: Stratejik lider, kararlarının sonuçlarını öngöremediği durumlarda, harekete geçeceği zamanı bilir. Yeni bilgiler

doğrultusunda stratejiyi geliştirir ve yeni stratejilerle hareket eder.

1.5.5.3 Etkilemek

Etkileme yetkinliğiyle, kurumda açıklık, adanmışlık ve sinerji yaratmak stratejik liderin görevidir.

- a. Ortak anlayış yaratmak: Vizyon ve stratejiyi çalışanlar için anlamlı kılarak bu yönde çalışmalarını sağlamak stratejik lidere düşer. Vizyon ve strateji kurumun bütününde aynı şekilde anlaşılmalı ve tüm işlere uygulanmalıdır.
- b. Katılımı sağlamak ve heyecan yaratmak: Çalışanları amaç doğrultusunda harekete geçirmek, bağlılık sağlamak, zorluklar karşısında bağlılığı canlı tutmak gerekir.
- c. Örgütsel yapı ile kültür arasında sinerji yaratmak: Kurumsal yapı ve kültür stratejik çalışmayı desteklemelidir. İnsanların liderlerinden, sistemden, süreçlerden ve kültürden aynı tutarlı mesajları almalarını sağlamak, en başarılı etkileme yöntemidir.

Uzun dönemli rekabet üstünlüğünü sürdürmek, daha yüksek müşteri değeri yaratmak ve en üst düzeyde kârlılık elde etmek için, kurumun her düzeyinde çalışanların stratejik liderlik tutum ve davranışlarını benimsemesi gerekmektedir.

Son zamanlarda liderlik “yetenekleri” hakkında uzun listeler hazırlanmasına rağmen (bazıları telefon rehberi kadar kalın olmaktır), bir liderde olması gereken temel vasıflar basit bir şekilde ifade edilebilir. Her hangi bir basamaktaki çekirdek rol kırılarak üç halka modelinden çıkarılan geniş fonksiyonları oluşturur. Bu üç genel fonksiyonlar şunlardır (Adair, 2004:93).

1. Ortak Gayeyi Başarmak
2. Takım Kurmak ve Muhafaza Etmek
3. Ferdi Motive Etmek ve Geliştirmek

Stratejik liderliğin bu üç fonksiyonunu yerine getirmek yedi aşamanın gerçekleştirilmesi ile sağlanabilir.

1. Teşkilata bir bütün olarak yön tayin etmek,
2. Strateji ve politikayı doğru tespit etmek,
3. İcraat yapmak,
4. Teşkilatlamak ve yeniden teşkilatlamak,
5. Müessese ruhunu ortaya çıkartmak,

6. Teşkilatın diğer teşkilatlarla ve cemiyetin tamamıyla ilişki kurmasını temin etmek,
7. Yarınların liderlerini yetiştirmek.

1.5.6 Stratejik Liderlik Yolunda Karşılaşılan Temel Sorunlar

Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan temel sorunlar genel yönetim, tedarik, üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, muhasebe, halkla ilişkiler ve ar-ge gibi işletmeciliğin temel fonksiyonları bağlamında gruplandırılabilir. Benzer şekilde bu sorunlar; yönetimin temel fonksiyonlarını oluşturan, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinde gündeme gelen sorunlar olarak da gruplandırılabilir. Sorunların emir, komuta, güç, otorite, yetki ve yürütme bağlamındaki açılım da olabilir. Yöneltme, astların uzun ve kısa dönemde etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim fonksiyonlarının tümünü içine almaktadır. Ölçekleri ne olursa olsun, her boyuttaki örgütte şu hususlar iyi analiz edilmelidir:

1. Örgütsel ve çevresel güç kaynakları,
2. Otorite sergileme,
3. Yetki kaynağı ve kullanım tarzı,
4. Emir verme ve emir türleri,
5. İç ve dış beşeri kaynakları etkileme yeteneği,
6. Liderlik tarzı,
7. İletişim biçimi ve uygulanma şekli,
8. Motivasyon kaynakları ve bunların uygulanabilme gücü.

Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan temel sorunların koordinasyon boyutu da önemlidir. Koordinasyon işlevi, bir işletmenin yönetsel faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için, örgüt bölümleri ve eylemleri arasında uyum sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsar. İşletmelerdeki başlıca koordinasyon sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması,
2. Örgüt amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılmaması,
3. Örgüt içi iletişim biçiminin patron veya ortakların kişisel uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi,

4. İşbirliği ve ekip çalışması ruhunun yönetici ve yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri.

Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan sorunlara örgüt geliştirme faaliyetlerindeki başarısızlığın da eklenmesi gerekir. Örgüt geliştirme faaliyetlerinde başarısızlık çeşitli nedenlere bağlanabilir. Aşağıda, bunlardan bazıları sıralanmıştır:

1. Üst yönetimin belirlediği değerler ve stiller ile gerçek yönetsel davranışlar arasındaki farklılıklar,
2. Dış yardıma aşırı bağlanma,
3. Örgüt içi uzmanlara gereğinden fazla bağlanma,
4. Hazır çözümlere yönelme,
5. Müdahale veya stratejiyi uygun biçimde kullanmama.

Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan temel sorunların bir de kriz boyutu vardır. Küreselleşen dünyada gündemden düşmeyen sorunlardan birisi kriz ortamlarıdır. Gerek genel örgüt yöneticileri, gerekse stratejik liderler kriz öncesi, kriz ortamı ve kriz ötesinde birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Kriz sonrası dönemlerde işletmelerde olumsuz sonuç ve etkilerin olduğu görülmektedir. Uygulamada işletmelerde kriz sonrası dönemlerde çalışanlarda görülen olumsuz sonuç ve etkileri ile bu etkilerin giderilmesi şöyle özetlenebilir (Tack, 1999: 62):

1. Korku: Çalışanların yeni fikirler bulmada daha çekingen davranırlarken işlerinde daha tedbirli oldukları sezilmektedir.
2. Bitkinlik: Kriz dönemlerinin atlatılmasından sonra çalışanlar, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissedebilir.
3. Güvensizlik: Çalışanlar, işletme yöneticilerinin ya da bazı çalışma arkadaşlarının kendilerini hayal kırıklığına uğratıp ortada bıraktığını düşünebilirler. İşletmede kriz öncesi işbirliği yapan çalışanlar, kriz sonrası dönemde birbirlerine kuşku ile bakabilirler.
4. Aşırı Tepki: Yaşanılan bir doğal felaketten (deprem) sonra en hafif bir sarsıntı, toplumda büyük panik yaratabilmektedir. Aynı şekilde, işletmelerde kriz öncesi dönemlerde kolaylıkla çözümlenebilen küçük sorunlara kriz sonrası dönemlerde “kriz habercisi” gözüyle bakılmaktadır.

Kriz sonrası dönemlerde, işletme çalışanlarının faaliyetlerine olumsuz etkiler yapan bir takım faktörler ve bunların giderilmesi için yapılması gereken faaliyetler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Hedeflerin Açık Olmaması: Çalışanlar, kendilerinden ne beklendiğini tam olarak bilmezlerse gevşeme eğilimi göstermektedirler. İşine özgü çalışma standartlarını bildiğini düşünen çalışanlar, krizden sonra bunlar hakkında kuşkuya düşebilir.
2. Ekipte Disiplin Azalması: Krizlerin doğurduğu “Ne fark eder ki!” yaklaşımı, önlem alınmazsa giderek tüm kural ve talimatlara karşı genel bir hoşnutsuzluk yaratabilir. Kurallar düzensiz olarak uygulanmaya başlar, bazen tümüyle çığnenebilir. Kuralların ve yönetmeliklerin yeni baştan incelenmesi gerekebilir. Bazıları yetersiz ve modası geçmiş olabilir. Gereken yerlerde değişiklik yaptıktan sonra, bu kuralların ölçülü fakat eksiksiz olarak uygulanacağını tüm çalışanlara bildirilmesi gerekir.
3. Üst Yönetimden Aşırı Baskı: İşletme yöneticileri kriz sürecinde ve sonrasında, istemeden çalışanlar üzerinde bir baskı kurabilir. Geçirilen kriz dönemi yöneticilerin daha fazla denetim faaliyetlerine itmektedir. İşletme yöneticilerinin sıkı denetim ve baskı altına aldığı çalışanların olumsuz etkilenmesini önlemelidir.
4. Liderlik Boşluğu: İşletme yöneticileri, kriz süresince gerek sorun çözücü bir kişi, gerekse lider olarak yetenekli olduğunu yeterince kanıtlaya bile bu tüm çalışanlar için belirgin olmayabilir. Bazı çalışanlar, işletmede kendilerine yeterli derecede yol gösterilmediğini, iyi bir şekilde yönetilmediklerini düşünebilirler. İşletme yöneticilerinin liderliğini ve yol göstericiliğini tüm çalışanlarda göstermesi ve hissettirmesi gerekmektedir.

Liderlerin, kriz sürecinde yapılan bütün çalışmalarını inceleyip kriz dönemleri sonunda bu çalışmalarını tüm çalışanlarla tartışmalıdır. Kriz dönemleri sonunda işletmeler zorlu, sıkıntılı günleri atlattıktan sonra, gerek çalışanlar gerekse yöneticiler tüm olanları unutmaya eğilimi göstermektedir (Alpuhan, 1998: 78).

Liderliğin güçlendirilmesinde; izleyicileri olumsuz etkileyen unsurların ortadan kaldırılması, başarılabılır hedefler ortaya konması veya hedeflerin yenilenmesi yaşamsal önem taşır. Bu açıdan, gerek lider, gerekse izleyicilerin öğrenmeyi öğrenip, olumlu değişim ve gelişmelere yeterince uyum gösterebilmeleri de önemlidir. Burada, “Bilmeyen ve bilmediğini bilen çocuktur, ona öğretin. Bilen ve bildiğini bilmeyen uykudadır, onu uyandırın. Bilmeyen ve bilmediğini bilmeyen

aptaldır, ondan sakının. Bilen ve bildiğini bilen liderdir, onu izleyin” şeklindeki Çin özdeyişi, bilgi ve liderlik boyutunda dikkat çekmektedir (Garih, 2000: 172).

1.5.7 Örgütlerde Etkin Stratejik Liderlik Oluşturma

Örgütlerde, kurumsal amaçları gerçekleştirecek işler, rasyonel bir takım kriterlere göre parçalara ayrılmalı ve herkes kabiliyetli olduğu işte derinlemesine uzmanlaşmaya çalışmalıdır. Kimi zaman yapılacak örgüt içi yer değiştirmeler veya etkin rotasyonlarla, olumsuz koşullarda karşılaşılabilecek birçok sorun giderebileceği gibi, motivasyonel bir yapı da kurulabilecektir. Burada, yönetim biçimi ve liderlik tarzı önemlidir. Herhangi bir örgütün koordineli bir biçimde faaliyetini sürdürebilmesi için iyi bir biçimde yönetilmesi gerekir. Bu yönetim fonksiyonunu da yönetici yerine getirir. Ancak, burada herhangi bir kimsenin bu pozisyonu doldurabilmesi ve yönetici rolünü oynamasını anlamamak gerekir. Bizim konumuz açısından anladığımız yönetici “Lider” yöneticidir. Yönetici lider, başında bulunduğu organizasyonu yöneten, ileriye götüren ona öncü olan kişidir (Yetkin, 2006).

Liderliğe giden yolda lider adayının kendini tanıması, ulaşacağı hedefin ne olduğunu bilmesi, anlamlı ve gerçekleşmesi zor bir hedef seçerek ona odaklanması gerekmektedir. Hedefin basit, anlaşılabilir, ölçülebilir ve gözlemlenebilir olması gerekir. Belirlediği hedefe tutkuyla bağlanması gerekmektedir. Vazgeçilemeyecek kadar ideal olan hedefini herkese rahatça duyurabilmelidir.

1.5.7.1 Örgüt içerisinde görülen liderlik fonksiyonları

İşletmenin yapısı, çalışma şekli, personel sayısı, büyüklüğü ne olursa olsun işletme içindeki liderin üstlendiği bir takım fonksiyonlar vardır. Buna diğer bir ifade ile Doğal Liderlik Fonksiyonları da denebilir. Bunlar şu biçimde sıralanabilir (Erdoğan, 1997: 358-360; Şimşek ve diğerleri, 2008: 271-272):

a. Uygulayıcı Olarak Lider: Grup liderinin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmektir. Uygulayıcı olarak liderin görevi, o işi doğrudan yapmanın yanı sıra, işi grup üyelerine aktarmaktır.

b. Planlayıcı Olarak Lider: İşletme içinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşması için yapmaları gereken davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisi olan lider, bu

sayede alınacak önlemler ile gelecek ile ilgili sorunların ortaya çıkmasını engeller.

c. Uzman Olarak Lider: Grup hedefleri doğrultusunda etkili olan, bilgi ve beceriyi şahsında birleştiren kişi, grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir.

d. Sözcü Olarak Lider: Farklı gruplarla iletişim kurma olanağı sağlamak, grubunu diğer gruplar karşısında temsil etmek liderin üstlendiği rollerdendir. Bu roller sayesinde lideri, grup sözcüsü olarak nitelendirebiliriz.

e. Kontrolör Olarak Lider: Lider, işletme içinde çalışan bireylerin, etkinliklerini, grup amaçlarına uyumluluklarını kontrol ederek kontrolör olma rolünü de üstlenir.

f. Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider: Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza veya ödül verilmesi, liderin üstlendiği görevlerdendir.

g. Hakem ve Aracı Olarak Lider: Grup üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin bozulması, çatışma ortamlarının oluşması vb. gibi durumlarda üstlendiği aracılık rolü onun doğal görevlerindedir. Lider, bu sayede grup üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğine, birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması gerektiğine aracılık ve hakemlik eder.

h. Örnek Olarak Lider: Lider, üyeleri karşısında devamlı örnek davranış sergilemek durumundadır. Liderin davranışları astlarının neyi, ne zaman, nasıl yapacağı konusunda örnek olacaktır.

i. Grup Sembolü Olarak Lider: Gruplar, kendilerine özgü semboller ortaya atabilirler. Bazen de liderler taşıdıkları özellikler nedeniyle grupların sembolleri olabilirler. Bir grubun devamlı liderliğini üstlenen, grubun sürekliliğini sağlayan lider zamanla o grubun sembolü haline alabilir.

j. Suç Üstlenen veya Üyelere Babalık Yapan Kişi Olarak Lider: Grup içerisinde duygu ağırlıklı ilişkiler kurarak üyelerin tüm sorunlarını çözmeye çalışan liderin rolü, zaman içinde “babalık” rolü ile bütünleşir. Bazı durumlarda bu rol liderin, üyelerinin suçunu üstlenmesine yol açabilir.

1.5.7.2 İdeal bir yöneticide bulunması gereken liderlik özellikleri

Liderlik fonksiyonlarının ardından üzerinde durulması gereken diğer bir önemli konu da ideal bir yöneticide bulunması gereken liderlik özelliklerinin neler olduğudur. Burada kullanılan ideal kavramı, işlevleri en iyi ve en etkili bir şekilde yerine getirmek anlamındadır. İdeal bir lider ve yöneticide aşağıdaki özelliklerin bulunması gerektiği ileri sürülmüştür (Luthans, 1992: 313-318; Bennis, 1969: 63; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 227; Şimşek ve diğerleri, 2008: 273-274):

a. Liderliğin ilk temel bileşeni, rehber görüştür. Nereye ve niçin gitmekte olduğunuzu bilmiyorsanız, muhtemelen hiçbir yere ulaşamazsınız.

b. Liderliğin ikinci temel bileşeni tutkudur. Hayatın vaat ettiği şeylere karşı duyulan tutku, meslek tutkusu, eylem tutkusu.

c. Liderliğin diğer bir bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas kısmı vardır; öz bilgi, samimiyet ve olgunluk. Lider hiçbir zaman kendisine, özellikle kendisi hakkında yalan söylemez. Değerli yanları olduğu kadar kusurlarını da bilir ve bunları yerli yerince ele alır. Samimiyetin temeli düşünce ve eylemde namusluluk, ilkelere sıkı sıkıya bağlılık, sahicilik ve içtenliktir. Olgunluk lider için önemlidir. Kendini adama, uyanık olma, başkalarıyla çalışma ve onlardan bir şeyler öğrenmeye yatkın olma, her zaman dürüst olma olgunluk prensiplerindedir.

d. Dürüstlük güvenin temelidir. Güven ise, liderliğin bir bileşeni olduğu kadar, aynı zamanda onun ürünüdür. Güven, kazanılması gereken bir niteliktir. Lider onsuz bir şey yapamaz.

e. Liderliğin diğer iki bileşeni, merak ve cürettir. Lider her şeyi merak eder. Risk üstlenmeye arzuludur, yeni şeyler dener.

f. Hakiki liderler doğmaz, yetişirler. Çoğu kez de kendi kendilerini yetiştirirler. Liderler kendi kendilerini icat ederler.

Labich Kenneth ise, etkin bir lider olabilmek için yedi altın anahtarın gerekliliğini tespit etmiştir (Kenneth, 1994: 58-62):

1. Astlara Güvenmek: Eğer astlar, liderlerinin kendilerine güvenmediğini düşünüyorlarsa, liderler astlarının yapılan işin sonuna kadar kendisiyle birlikte olmalarını bekleyemezler.
2. Vizyon Geliştirmek: İnsanlar doğaları itibarıyla nereye doğru gittiğini bilen kişileri izlerler.

3. Soğukkanlı Olmak: Etkin liderler baskı altında iken bile sakin olmayı ve mantıklı davranmayı başarabilirler.
4. Riske Atılmak: Etkin liderler, başarısızlıktan korkarak farklı ve riskli işler denemekten kaçınmazlar.
5. Uzman Olmak: İzleyiciler, liderlerinin işlerinin uzmanı olduğuna inanırlarsa bağlılık dereceleri de o oranda artar.
6. Karşı Çıkmalara İzin Vermek: Eğer izleyiciler, yöneticilere karşı konuşmaktan korkuyorlarsa gerçek performanslarını ortaya koyamazlar.
7. Basitleştirmek: Bugünün büyük ve başarılı liderleri diğerlerine çok karmaşık gelen problemleri kolaylıkla ve basit bir şekilde çözen kişilerdir.

Bir yönetici bu özelliklerden ne kadar fazlasına sahipse, başarısı ve etkinliği de o oranda artacaktır. Lider oluşturduğu imajı devam ettirmeli ve sürekli geliştirmelidir. İyi bir lider, sosyal bilimlerin verilerinden yararlanır. İnsanın yapısını iyi tahlil eder. Formel ilişkiler dışında, informal ilişkileri de grubun amaçları doğrultusunda kullanır.

Başarılı bir yönetim anlayışının sergilenmesinde, etkin liderliğin önemi yadsınmaz boyuttadır. Etkin bir liderlikte ise, “liderliğin on emri” başlığında sıralanan aşağıdaki hususlar önemlidir (The Economist, 2003’den; Tandoğan, 2003):

1. Sağlam Bir Ahlak Pusulası: Liderin sağlam etik değerleri olmalıdır. Eskiden zaten herkesin namuslu olduğu kabul edilirdi. Ama son yıllarda iş dünyasında ortaya çıkan büyük rezaletler, ahlakı aranan bir meziyet durumuna getirdi.

2. Hoş Olmayan Kararlar Alabilme Yetkisi: Herkesle iyi geçinmek, herkesi mutlu etmek hoş bir şeydir. Fakat yaşamın akışı içinde, özel hayatımızda bile herkesi mutlu etmek mümkün değildir. Üstelik iş yaşamında bir yöneticinin bir de tutturması gereken zor hedefleri vardır. Bu hedeflere varmak için yönetici bir sürü kararlar alır. Bu kararların hepsinin herkesi mutlu etmesi özel yaşamındakine göre daha bir zordur. Başarılı yönetici herkesi, her zaman mutlu etmek zorunluluğu olmadığını bilir ve alması gereken kararları alır.

3. Esas Konuyu Görebilme Ve Odaklanma Yeteneği: İş dünyası genelde çok sorumlu ve karmaşıktır. Ve de her şey çok hızlı olarak gelişmektedir. Böyle bir ortamda esas konuyu açık-seçik görebilen ve ana konuya odaklanabilen, hedefe kilitlenen yöneticiler başarılı olmaktadır.

4. Tutku: Başarılı yönetici, arkasında kalıcı bir eser bırakan kişidir. Bulunduğu

yere uzun süre hatırlanacak ürünü ile imzasını atar. Böyle bir eser yaratmak için sırf yaptığı işi sevmek yeterli değildir; bu sevgi tutkuya dönüşmüş bir hırs olmalıdır. Zirveye tırmanabilmek ve zirvenin tüm zor koşullarına rağmen orada kalmak için kişinin hırsı olması gerekir.

5. Etkin İletişim Becerileri: Bir genel müdürün hem şirket içindekilerle hem de dışındakilerle iletişimi vardır. Şirket dışındakilerin en önemlisi olarak müşteriler, mal ve hizmet alımı tedarikçiler, sektördeki rakipler, resmi kuruluşlar ve basın sayabiliriz. İçerdeki iletişimde de muhatap şirketin insan kaynağıdır. Genel müdür, başarılı iletişimi ile içerdeki ve dışarıdakileri düşlerini satmak, inandırmak ve motive etmek zorundadır.

6. İnsanı Tartabilme Becerisi: İnsan kaynağının şirketlerin başarısında önemli bir yeri olduğu inkâr edilemeyecek bir gerçektir. Bu nedenle, insanı tanıma ve tartabilme becerisi de baları için bir genel müdürde bulunması gereken önemli bir özelliktir. Örneğin, yakın zamanın başarılı yöneticilerinden General Electric şirketi CEO'su Jack Welch kendisini “dünyanın en büyük maaş alan insan kaynakları yöneticisi” olarak tanımlardı. İnsanları tartabilmek, kimin hangi pozisyonda başarılı olacağına doğru karar verebilmek için güçlü sezgi ve belli bir deneyim gerektirmektedir.

7. Yetenek Yetiştirebilme Hüneri: Başarılı yönetici uzun soluklu bir eser bırakacak kişidir. Bu nedenle de “benden sonra tufan” mantığı ile hareket etmez. Geleceğin liderlerini yetiştirmek için çaba harcar. Doğru adayları seçmek yetmez; bu adayların yetiştirilmesi gerekir. Liderlik, kitaplardan öğrenilecek bir sanat değildir. Başarılı genel müdürler genç yeteneklere öğretmenlik yaparlar. Çevresindeki diğer yöneticileri de böyle davranmaya teşvik ederler.

8. Öz Güven: Başarı için genel müdürün rahat olması, kendisine güvenmesi gerekir. Başarılı bir orkestra şefi hiçbir müzik aletini, belki onun sanatçısı kadar iyi çalamaz. Ama teker teker kendisinden iyi olan bir müzikçi grubunu yönetebilmekte, güzel müzik çıkarabilmektedir. Öz güveni olan yönetici, yeri geldiğinde eksik yününü kabul edip “Ben bilmiyorum” diyebilmeli, yanındakilerden yardım isteyebilmelidir.

9. Uyum Yeteneği: Değişimin değişmediği bir ortamda yaşıyoruz. Her an, her şey değişebilmektedir. Böyle bir ortamda başarılı olabilmek için bir yönetici değişen ortama ayak uydurabilmektedir. Değişim anında eskiye takılı kalmamalı, statükoyu

koruma çabasında olmamalıdır. Bu uyumun gerektirdiği esnekliği gösterebilmelidir.

10. Cazibe: Belki bütün bu sayılan özellikler arasında kazanması en zor olan özelliktir. Ama çok az kişinin bu özelliğe sahip olmadan en tepelere çıktığını söyleyebiliriz.

Örgütlerde başarı için liderlerde bulunması gereken özellikler, farklı bir açıdan aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yılmaz, 2008: 1):

1. Vizyon sahibi olmak. Lider, şimdiki durumdan daha iyi bir geleceği öngörebilme yeteneğine sahip olmalı.

2. Örgütün karmaşık yapısını etkin yönetebilmek. Lider, örgütteki enformasyon ve bilgileri anlama ve yorumlama yeteneğine sahip olmalı.

3. Örgütü, işletme faaliyetlerini ve sanayinin özelliklerini anlama.

4. Örgütsel yapıyı ve süreçleri anlayabilmek. Özellikle genel müdür düzeyindeki yöneticiler örgütün çalışma yapısını ve süreçlerini çok iyi bilmeli.

5. Örgütü başarıya götürmek. Liderin sahip olması gereken özelliklerden birisi örgütü başarıya doğru sürüklemesidir.

6. Şahsi bütünlük. Lider, tüm çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlı olmalı, söz ve davranışları ile uyum içinde olmalı.

7. Esnek olmak. Örgütteki değişen şartlara lider kolayca uyum gösterebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

8. Kendini tanıma ve bilmek. Lider, sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerini anlamalı ve yaptığı hataları açıkça kabul etmelidir.

9. Yeni bilgiler öğrenebilmek. Lider, sürekli yeni enformasyon ve bilgi elde etmeye çalışmalı; tecrübesinden ve örgütte kendi yaptığı ya da başkalarının yaptığı hatalardan yeni şeyler öğrenmelidir.

10. Otorite kullanmadan başkalarını etkileyebilmek. Lider, güçlü vizyonu ve iletişimi ile başkalarını kolayca etkileyebilme ve ikna edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

11. Yönetimin ve işgücünün beceri ve kabiliyetlerini geliştirmeye çalışma.

12. Grup çalışmasına uygunluk. Lider örgüt içerisinde grup çalışmasının gelişmesi için çaba göstermelidir.

Örgütlerde başarı için liderlerde bulunması gereken özellikler, başarılı liderlerin temel özellikleri veya efektif ve güçlü liderlik penceresinden aşağıdaki gibi açıklanabilir (Özçelik, 2008: 1):

a. Duygusal Olgunluk: İyi lider, stresli ve yıkıntılı durumlarda ortamı tolere eden kişidir. Bütünsellik içinde olaylara bakan, düzenleyici rolünü üstlenen, karşılaştığı zorluklara karşı duygusal olgunluk ve soğukkanlılıkla yaklaşan kişilerdir.

b. Baskınlık: Lider, çoğunlukla zamanı kontrol eden, zamana karşı etkin karar alan ve zorlukları yenmeyi seven kişidir. Onun düşünce biçiminde zorluklar yenilmesi zevke dönüşen sorunlardır ve o, bu inancı ekibine yayan kişidir.

c. Heves: Lider, her zaman aktif, enerjik ve dışa dönük kişidir. O, çoğunlukla iyimserdir ve değişiklik yaratır. Genellikle hızlıdır, yerinde duramaz, her zaman için yeni bir şeyler yaratmak için tetiktedir.

d. Bilinçlilik: Lideri belirleyen görev duygusu ve karakterini öne çıkaran zoru yenme arzusudur. Her zaman için mükemmelliğe yönelik yüksek standartları ve en iyiyi yapmaya yönelik yüksek içsel isteği vardır. Kendi içinde ise, iç disiplinini korumaya yönelik bilinçli davranış ve ahlaki değer sergiler.

e. Sosyal Bağlılık: Lider, kendiliğinden risk alma eğilimlerine katkı sunar. Sosyal olarak girişken bir yapıdadır. Başkalarının sorumluluğunun üzerinde olduğunun bilinciyle hareket eder. Bu özellik ona olaylara karşı duygusal dayanma gücü verir.

f. Düşünsel Güçlülük: İyi lider pratiktir, mantıklıdır ve hedefe yöneliktir. Güçlü duygusal yoğunluklara kendini kaptırıp harekete geçme eğilimi düşüktür, eleştirilere karşı dayanıklıdır. Eleştiriyi gelişimlerinin parçaları olarak görür. Özgüveni oldukça yüksektir.

g. Özgüven: Özgüven içinde hareket etmek ve esneklik liderlerin en belirgin özelliklerinden biridir. Yaptığı işlerden utanç veya suçluluk duymaz, başkalarının değer yargılarına kapılıp kendisine karşı olumsuz duygu geliştirmez. Çünkü lider, eyleme geçmeden yaptığı işlerin getirilerini ve götürülerini önceden hesaplayarak iş yapar. Bu özellik onun beklenmedik sonuçlardan uzak durmasını ve çevresinde gelişen olayları yönlendirmesine katkı sunar.

h. Kontrollülük: Lider, kontrollü ve doğru sosyal etkileşimleri yönlendiren kişidir. Her ne kadar olayların içinde olsa da olayların akışına kendini kaptırmaz, her

zaman için bir yanı olayların dışında denetleyici rolündedir. Olay içinde aktörleri takip eder ve aktörlerin iş yapış tarzlarını güçlü takip sezisiyle izler. Takımın başarısının bireylerin ortak başarılarından geçtiğini görüp, her bireyin doğru işte ve doğru hedefte olmasına katkı sunar. Güçlü lider takımının sorumluluğunu taşıyan kişidir.

i. Yüksek Enerji: Uzun çalışma saatleri ve bazı çalışma saatleri liderlik pozisyonunun gereğidir. Çünkü lider, kendi firmasının gelişiminden sorumlu kişidir. Lider, geçmişin rahatlığını düşünmez, onun için önemli olan şey geleceğin getireceği başarı ve ekibinin yüzünde göreceği başarıdır.

j. Kendini Yenileme: Hızlı değişen dünya liderin sürekli olarak yeni bilgilerle donanmasını ve kendini sürekli aşmasını zorunlu kılar. Fakat bir liderden her şeyi bilmesi beklenmez. Lider, kendisinden daha bilgili kişilerin bilgilerini ortak amaç doğrultusunda kullanması için teşvik eden, onları ekibi içinde tutan kişidir. Güçlü liderlik ekibinin güçlü motivasyonu ve hedef doğrultusunda birbirlerini geliştirmişlik düzeyi ile ölçülür.

k. Olgunluk: İyi bir lider, hiyerarşik unvanını ve fiziksel gücünü kullanmadan çalışanlarını yönlendiren kişidir. Bu yüzden liderin elindeki en önemli gücü çalışanlarının üzerinde bırakacağı olgunluk izlenimidir.

l. Takım Bilinci: Takım bilinci yaratan her lider güçlü lider değildir. Önemli olan takım bilincinin dayanışmacı yapıda olması, takım içinde empatinin öne çıkması ve takımın kararlara etkin katılımıdır. Güçlü lider, takımındaki bireyleri takım ruhu içinde yaratıcı kılan liderdir.

m. Takım (Ekip) Halinde Öğrenme: Takımsal öğrenme; öğrenen organizasyon oluşturmanın ikinci aşaması olup, stratejik bir öneme sahiptir ve gerçekleştirilmesi zordur. Bireysel öğrenme bireylerin çıkarları doğrultusunda yapılarak ve motive edici araçlar ve çeşitli yöntemler kullanılarak gerçekleştirilebilir. Ancak, organizasyonda yer alan tüm bireylerin oluşturduğu takımları ayrı amaçlar doğrultusunda öğrenmeye sevk etmek yöneticiler açısından bir takım becerileri gerektirir. Bunlar: liderlik, yaratıcılık, katılımcılık, sürekli gelişmeye açık olmak, vizyon belirleme yeteneği, yetki ve sorumluluk devrine açık olmak, sorun çözme yeteneği ve hayal gücü yeteneğidir (Dalay, 2001: 414).

Liderlik nadir olarak doğumla gelen bir özelliktir. Yaşam tarzı, geçmişteki tecrübeler, zaman ve şartlar liderin ortaya çıkmasını etkiler. Stratejik liderlikte örgüt

içi ve dışı gelişmelerin analiz edilmesi, ekip içinde çalışan her bireyin insan olduğu bilinciyle hareket edilmesi ve iş yaşamında sürekli insanlığa katkı sunulduğunun düşünülmesi vardır. O yüzden stratejik liderler her nerede olursa olsunlar, her ne iş yaparsa yapsınlar insan odaklı bir çalışma ve yönetim tarzı sergilerler.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren, örneklem, verilerin toplanması, verilerin analizi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve problem cümlesi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.1 Araştırma Modeli ve Verilerin Toplanması

Gölbaşı'nda görev yapan okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini ortaya çıkarmak için tarama yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma konumuz Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerinin stratejik özelliklerini belirlemektir. Bu özellikler: kadın ve erkeklerin bakış açıları, örneklemelerin yaş grupları, eğitim düzeyi, kıdemleri, görev yerleri, yöneticilerle çalışma süreleri, hizmet içi faaliyet sayılarına göre tespit etmeye çalışılmıştır. Fıstık ticareti yapan bir tüccar her bir fıstık çuvalından aldığı yüzer adet fıstıkla alacağı fıstığın fiyatını belirler bu fıstıkları kırarken sağlamını ve çürüğünü ayırır. Sağlam fıstıkları da büyüklüklerine göre sınıflandırır. Böylece fıstığın değerini ortaya çıkarır. Kuru üzüm alan bir tüccarda her torbadan numuneler alarak alacağı üzüm hakkında yorum yapar.

Literatür bölümünde anlatılan stratejik liderin, stratejik yönetimin öne çıkan özelliklerinden hareketle Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerini belirlemek için Pisapia tarafından geliştirilen “Stratejik Liderlik Ölçeği” danışman hocamızın da katkılarıyla düzenlenerek iki bölümden oluşan anket veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılanların demografik özellikleri yer almaktadır. İkinci bölümde ise okul

yöneticilerinin stratejik liderlikleri ile ilgili önermeler yer almaktadır. Yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri altı alt başlıkta toplanmıştır. Her bir alt başlıkta yedi önerme yer almıştır.

Okul yöneticilerinin “Yönetimsel Uygulamalar” alt başlığında;

- a. Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bize sorumluluk verir,
- b. İşlerin nasıl yapılacağına karar verir,
- c. Kuralları ve politikaları uygular,
- d. Performansımızı takip eder,
- e. Örgüt içindeki ast üst ilişkilerine uymamızı ister,
- f. İşleri doğru yapmaktadır,
- g. Doğru işleri yapmaktadır.

Okul yöneticilerinin “Dönüşümsel Uygulamalar” alt başlığında;

- a. Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur,
- b. Lider olmamız için bizi cesaretlendirir,
- c. Örgütün uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler,
- d. Krizleri iyi yönetir, fırsata çevirir,
- e. Fırsatları yakalamamızda bizlere yardımcı olur,
- f. Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır,
- g. Çevre incelemesi yaparak paydaş beklentilerini tespit eder ve çözümler üretir.

Okul yöneticilerinin “Politik Uygulamalar” alt başlığında;

- a. İşlerin tamamlanması için paylaşımda bulunmaya isteklidir,
- b. Gerektiğinde bizden yardım ister,
- c. Yardımlaşmayı ödüllendirir,
- d. Algı yönetiminde başarılıdır,
- e. Bizimle ilişkilerinde uzlaşmacı tavır sergiler,
- f. Otokratik liderlik anlayışını uygular,
- g. Çevre koşullarına çabuk uyum sağlar.

Okul yöneticilerinin “İletişim Becerileri Uygulamaları” alt başlığında;

- a. Örgüt içindeki etkili kişiler ile (müfettiş, yönetici vb.) dayanışma içindedir,
- b. Örgüt dışındaki kurumlar ile dayanışma içindedir,
- c. İşlerin yapılmasını sağlamak için örgüt içi bilgiyi kullanır,

- d. Genel olarak ben dilini kullanır,
 - e. İletişimde beden dilini etkili olarak kullanır,
 - f. Başarısızlık durumunda sen dilini kullanır,
 - g. Geniş insan grupları ile iletişim kurar.
- Okul yöneticilerinin “Etik Uygulamalar” alt başlığında;
- a. Bizlere karşı dürüsttür,
 - b. Doğru olanı yapmamız için bizi cesaretlendirir,
 - c. Görüşlerimizi dikkate alır ve görüşlerimize saygı gösterir,
 - d. Çalışanların özel hayatına saygı duyar,
 - e. Örgüt ilkelerine dayanan kararlardan taviz vermez,
 - f. Örgüt çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tutar,
 - g. Karar alma süreçlerinde örgütün temel ilkelerini vurgular.

Okul yöneticilerinin “Bilgisel Uygulamalar” alt başlığında;

- a. Mevzuat bilgisine güveniriz,
- b. Her seferinde kendisinden yeni bilgiler öğreniriz,
- c. Sorunlarımıza uygulana bilir çözümler üretir,
- d. Okuma alışkanlığı ile bizlere model olur,
- e. Tecrübeli yöneticiler ile çalışmak bizlerin örgütsel başarısını artırıyor,
- f. Tartışmalı durumlarda bizi mesleki bilgisi ile ikna ediyor,
- g. Sorunlarımıza sistematik çözümler üretir önermeler yer almaktadır.

Taslak olarak hazırlanan anket formu üç okulda uygulanarak test edildi. Uygulama sonuçlarına göre uzman görüşleri de alınarak anket formunda düzeltmeler yapıldı. Araştırmaya hazır hale getirildi. Hazırlanan bu anket okullarda görevli müdür yardımcılarına öğretmenlere ve ilçe milli eğitim yöneticilerine uygulandı. Araştırmaya katılanlar -2 ile +2 aralığında olan önermelere katılım düzeylerini işaretlediler. Ankete katılan eğitimcilerin önermelere katılım düzeylerine göre Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri ortaya çıkarıldı.

Milli Eğitim Bakanlığı, Adıyaman İli Gölbaşı İlçesinde görev yapan okul yöneticilerin dönüşümsel, yönetimsel, etik, politik ve bilgisayar uygulamaları ile iletişim becerilerinin iyi düzeyde oldukları varsayılmaktadır.

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu oluşturulmadan önce literatür taraması yapılmıştır. Okul yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerini ölçmek için “Stratejik Liderlik Ölçeği” veri toplama

aracı olarak kullanılmıştır. Alt problemlerin çözümlenmesi amacıyla, ölçek aracılığıyla elde edilen veriler uygun paket programına aktarılmış, aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri ve frekans yüzdeleri hesaplanmıştır.

Eğitimcilere anketin birinci bölümünde demografik özellikleri ile ilgili sorular, ikinci bölümde ise okul yöneticilerinin “Stratejik Liderlik Özelliklerini” ölçmeye yönelik önermeler sunulmuştur. Bu önermeleri, Beşli Likert Ölçeğine (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Anketlerin uygulanması için Gölbaşı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden resmi izin alınmıştır. Alınan izin onayı Ekler kısmında sunulmuştur. Anket gönüllülük esasına göre uygulanmıştır. Analize uygun anket sayısı 120 olarak tespit edilmiştir. Anket uygulanması 11 Mayıs 2014 – 26 Mayıs 2014 tarihleri arasında 16 günde gerçekleşmiştir.

2.2 Evren ve Örneklem

2.2.1 Evren

Bu çalışmanın evrenini; Adıyaman ili Gölbaşı İlçesindeki ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri ile öğretmenleri oluşturmaktadır. Gölbaşı’nda toplam 62 okul bulunmaktadır. Okulların 7’si lise, 21’i ortaokul 34’ü ise ilkokullarından oluşmaktadır. Okullarda toplam 47 kadrolu müdür yardımcısı, 5 müdür başyardımcısı ve 10 müdür yetkili öğretmen, 399 branş öğretmeni, 162 sınıf öğretmeni görev yapmaktadır.

2.2.2 Örneklem

2013–2014 Eğitim-öğretim yılı Adıyaman İli Gölbaşı İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden 120 örneklem alınmıştır. Bu örneklemelerin 2’si şube müdürü, 20’si müdür yardımcısı, 3’ü bölüm şefi, 95’i öğretmenidir.

Araştırmanın amacına uygun olarak çalışma grubu oluşturmak için, Gölbaşı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden, kurumda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sayıları alınmış ve bu sayılar göz önünde bulundurularak 2 şube müdürü, müdür

yardımcılarının %50'si öğretmenlerin ise %15'i çalışma grubu olarak belirlenmiştir.

Örneklemelerin Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini tespit etmede heterojen bir yapı göstermesine özen gösterilmiştir.

2.3 Verilerin Analizi

Araştırmada, anketten elde edilen veriler uygun istatistik programı yardımıyla bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir. Anket tekniği ile elde edilen ham veriler değerlendirilmiştir. -2 ve +2 aralığındaki aritmetik ortalamalar alınmıştır. Anket verileri tablolar halinde listelenmiştir. Tablolarda; -2 Kesinlikle Katılmıyorum, -1 Katılmıyorum, 0 Kararsızım, +1 Katılıyorum, +2 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yansıtılmıştır.

Beşli derecelmeli olarak oluşturulmuş olan anketlerin yorumu aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir:

(-2,00) - (-1,50) : Kesinlikle Katılmıyor

(-1,49) - (-0,50) : Katılmıyor

(-0,49) - (0,49) : Kararsız

(0,50) - (1,49) : Katılıyor

(1,50) - (2,00) : Kesinlikle Katılıyor

Elde edilen bulgular iki grup halinde yorumlanmıştır. Önce demografik özelliklere ilişkin bilgiler yorumlanmıştır. Daha sonra da örneklemelerin önermelere katılım düzeylerinden hareketle Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerinin analizi yapılmıştır.

2.4 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Gölbaşı ilçesinde görev yapan eğitim yöneticilerinin;

1. Stratejik liderlik özelliklerini belirlemek,
2. Liderliğin alt boyutlarını ne derece kullandıklarını tespit etmek,
3. Yönetimle ilgili alınabilecek en uygun önerileri ortaya koymak,
4. Demografik özelliklerle okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı bu çalışmanın amaçları arasındadır.

2.5 Araştırmanın Önemi

Eğitim yöneticileri; kurumlarının başarısını arttırmak ve daha iyi bir gelecek hazırlamak için değişiklikleri başlatan kişidir. Liderler geleceği görme, misyon ve vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik düşünme ve paydaşlarla çalışabilme becerilerine sahip olmalıdırlar. Yöneticiler, liderlik özelliklerini kullanarak kurum başarısını artırmak için stratejik planlama yapmalıdır. Okullarını yapılan planlar doğrultusunda iyi yönetmelidirler. Öğrencileri en iyi şekilde hayata hazırlamalıdırlar. Öğrencilerinin problem çözme yeterliliklerini en üst seviyeye çıkarmalıdırlar. Üretken bireyler yetiştirmelidirler. Öğretmenlere güvenli, huzurlu ve rahat edebilecekleri bir ortam hazırlamalıdırlar. Okulun tüm çalışanlarını belirlenen vizyona odaklayarak okulun amaçlarının gerçekleşmesinde onlardan en üst düzeyde yararlanmalıdırlar.

Bu araştırma, Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin belirlenmesi için önem arz etmektedir. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, okul yöneticilerinin yönetim ve liderlik uygulamalarının geliştirilmesine; atama, görevde yükselme, yer değiştirme ile yöneticilere düzenlenecek eğitim programlarının hazırlanmasına ve üst yönetime katkı sağlaması bakımından önemlidir.

2.6 Varsayımlar

1. Örneklemelerin anketteki sorulara içten cevaplar verdikleri,
2. Soruları hiçbir tesir altında kalmadan cevapladıkları,
3. Araştırmada kullanılan analiz tekniklerinin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

2.7 Sınırlılıklar

1. Araştırma 2013–2014 Eğitim-Öğretim Yılı ile,
2. Adıyaman ili Gölbaşı ilçesindeki İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kurumlardaki yönetici ve öğretmenlerle,
3. Araştırmaya katılan temel eğitim, ortaöğretim müdür yardımcıları, öğretmen ve ilçe milli eğitim şube müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

Bulguların ülke genelindeki okul yöneticileri için geliştirilebileceği söylenemez. Sonuçların geliştirilebilmesi için farklı illerdeki okul yöneticilerini kapsayacak şekilde kapsamlı araştırmaların yapılması gerekmektedir.

2.8 Problem Cümlesi

Adıyaman ili Gölbaşı ilçesinde görev yapan okul müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri nelerdir?

2.9 Alt Problemler

1. Okul yöneticilerinin stratejik özellikleri nelerdir?
2. Demografik özelliklere göre yöneticilerin stratejik özellikleri arasında önemli farklılık var mıdır?

2.10 Tanımlar

Strateji: Yüzyıllardır kullanılan ve daha çok askeri alanda hâkim olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında satranç başta olmak üzere çeşitli oyun ve spor karşılaşmalarında da oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Strateji kavramının işletmecilik alanında ise özellikle 1970'li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Akgemci, 2008: 3).

Değişen çevre koşulları, ailelerin beklentileri okul yöneticilerinin de yönetim alanında kendilerini yenileyerek yönetimde yeni stratejiler uygulamalarını gerekli kılmaktadır.

Liderlik: Okul lideri, okulun çalışanlarını ve tüm paydaşlarını okulun hedefleri doğrultusunda harekete geçiren, yönlendiren ve yöneten kişidir. Bunu (Zel, 2001: 90) şöyle ifade etmektedir: İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.

Stratejik Liderlik: “geleceği görme, tasarlama, kabiliyetine sahip olma, esnekliği sürekli kılma ve gerekli olduğunda stratejik değişimi gerçekleştirebilmek için diğerlerini yetkilendirme” olarak tanımlamaktadırlar (Hitt ve diğerleri, 2001: 489).

Okul: Okuyup yazmadan başlayarak en yüksek düzeyde bilim ve sanat bilgisi vermeye kadar, çeşitli derecede toplu olarak öğretimin yapıldığı ve toplumdaki

sosyo-ekonomik çevrenin ihtiyaçlarını karşılayan eğitim sisteminin ögesine denir (Taymaz, 1995: 1).

Okul Yöneticisi: Okulu yöneten kişidir. Okulu müdür yönetir. Bu çalışmamızda okul yöneticisi 2013–2014 Eğitim ve Öğretim Yılında Adıyaman İli Gölbaşı İlçesi'nde temel eğitim ve ortaöğretim düzeydeki okullarda görevli okul müdürleridir.

Yönetim: Önceden belirlenmiş ana erekler doğrultusunda, işlerin yapılmasını sağlamaya yönelik, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleme sürecine denir (Kaya, 1993: 41).

Okul yönetimi: ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatma, etkili bir biçimde işler durumda tutmakla yükümlü eğitim yönetiminin alt basamağı (Demirtaş, Güneş, 2002: 111).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

3.1 Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan şube müdürü, müdür yardımcısı, şef ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, okul türü, yaşadıkları yer, görev yaptıkları okul, görev yeri, eğitim ve mezuniyet durumları, kıdem, çalışma süreleri ile hizmet içi faaliyetlere katılma durumlarına ait bilgiler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.1: Araştırmaya katılanların cinsiyet durumuna göre dağılımı.

	N	%
Bayan	30	25,0
Erkek	90	75,0
Toplam	120	100,0

Tablo 3.1. araştırmaya katılanların cinsiyet durumuna göre dağılımı incelenmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin %75'i erkek iken, %25,0'ı bayanlardan oluşmaktadır. Gölbaşı'ndaki okullarda 2013-2014 eğitim öğretim yılında erkek öğretmenlerin sayıları bayan öğretmenlerin sayılarından daha fazladır. Ayrıca erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere nazaran araştırmamıza daha fazla ilgi gösterdiğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.2: Araştırmaya katılanların yaş aralığına göre dağılımı.

	N	%
30'dan küçük	25	20,8
31-35	31	25,8
36-40	30	25,0
41-45	12	10,0
46-50	12	10,0
51 ve üzeri	10	8,3
Toplam	120	100,0

Tablo 3.2'de araştırmaya katılanların yaş aralığına göre dağılımları incelenmiştir. Tablo 3.2'ye göre araştırmaya katılanların %25,8'i 31-35 yaş aralığındaki bireylerden oluşurken, %25,0'ı 36-40 yaş aralığındaki bireylerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin yaklaşık olarak %70'i 40 yaş ve altı yaş gruplarında yer almaktadır. Araştırmaya her yaş grubundan örneklem katıldığı tespit edilmiştir. Gölbaşı'ndaki öğretmenlerin genç ve dinamik olduğu söylenebilir. 41 yaş ve üzeri gruplarda %28,3 oranında örneklem yer almaktadır. Her yaş gruplarından örneklemelere ulaşılması araştırmanın yaygınlığı, güvenilirliği ve sonuçların heterojen bir dağılım göstermesi açısından oldukça önemlidir. Genç öğretmenlerin yöneticiler tarafından iyi motive edilmesi ve güdülenmesi ile Gölbaşı'ndaki eğitimin kalitesi arttırılabilir.

Tablo 3.3: Araştırmaya katılanların görev yaptıkları okul türlerine göre dağılımı.

	N	%
Ortaokul	79	65,8
Lise	41	34,2
Toplam	120	100,0

Tablo 3.3'te araştırmaya katılanların görev yaptıkları okul türlerine göre dağılımı incelenmiştir. Araştırmaya katılanların %65,8'i ortaokul ve %34,2'si ise liselerde görev yapan bireylerden oluşmaktadır. İlçemizde temel eğitim okullarının sayısı ortaöğretim okullarının sayısından fazladır. Temel eğitim okullarının sayısı 55 ortaöğretim okullarının sayısı ise 7'dir. Temel eğitim okulları fazla olduğu için bu okullardan katılım daha fazladır.

Tablo 3.4: Araştırmaya katılan bireylerin yaşadıkları yerlere göre dağılımı.

	N	%
Şehir merkezi	106	88,3
Belde	14	11,7
Toplam	120	100,0

Tablo 3.4’ te araştırmaya örneklemlerin yaşadıkları yerlere göre dağılımı incelenmiştir. Araştırmaya katılanların bireylerin yaşadıkları yerlere göre dağılımları incelendiğinde %88,3’ü şehir merkezinde ve %11,7’si ise beldelerde yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya beldelerden de katılımın olması araştırmanın daha geniş bir alanda yapıldığını göstermektedir. Şehir merkezi ve beldelerden katılan örneklemlerin Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin incelenmesinde fikirleri çok önemlidir.

Tablo 3.5: Araştırmaya Katılanların Görev Yaptıkları Okulların Yerine Göre Dağılımı.

	N	%
Şehir merkezi	98	81,7
Belde	20	16,7
Köy	2	1,7
Toplam	120	100,0

Tablo 3.5’te araştırmaya katılanların görev yaptıkları okulların yerine göre dağılımları incelenmiştir. Araştırmaya katılanların görev yaptıkları okulların yerleşim yerleri incelendiğinde, %81,7’sinin şehir merkezinde, %16,7’sinin belde de ve %1,7’sinin ise köy okullarında görev yaptıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılanların %81,7’ sinin görev yapmasının nedeni şehir merkezindeki okul sayısının fazlalığı, taşıma merkezlerinin şehir merkezi veya yakınında olması, liselerin şehir merkezinde olmasından kaynaklanmaktadır. Şehir merkezinde nüfus yoğunluğu köylerden daha fazladır. İlçemizde taşımının yaygınlaştığını söyleyebiliriz. Tablo 3.5’ten anlaşılacağı gibi %18,4 oranında belde ve köyde görev yapan öğretmenlere ulaşılmıştır.

Tablo 3.6: Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı.

	N	%
Eğitim enstitüsü	6	5,0
Lisans (Eğitim Fakülteleri)	85	70,8
Lisans diğer	22	18,3
Yüksek lisans	7	5,8
Toplam	120	100,0

Tablo 3.6’da araştırmaya katılanların eğitim durumları incelenmiş ve sonuçlar tabloda verilmiştir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu (%70,8) lisans düzeyinde (eğitim fakültesi) eğitime sahip iken %18,3’ü eğitim fakültesi dışında lisans düzeyinde eğitime sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Doktora düzeyinde bir katılımcıya rastlanamazken araştırmaya katılanların %5,8’i yüksek lisans eğitimine sahiptir. 2013-2014 Eğitim Öğretim yılı itibarı ile Gölbaşı’ndaki öğretmenlerin %70,8’nin lisans mezunu oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin atama alanlarında görev yapmaları nitelikli eğitim açısından çok önemlidir. 2014 yılı TEOG sınavlarında ilçemizin Adıyaman 3.’sü olması genç öğretmen kadrosuna sahip olması ve öğretmenlerin kendi branşlarında çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Yüksek Lisans mezunu (%5.8) öğretmenlerin Yüksek Lisans anlamında diğer öğretmenleri güdüleyeceği tahmin edilmektedir. Öğretmenler akademik anlamda yükselmeleri için teşvik edilmelidir.

Tablo 3.7: Araştırmaya katılanların mezun olunan bölüme göre dağılımları.

	N	%
Branş	86	71,7
Sınıf	26	21,7
Eğitim bilimleri	3	2,5
Alan dışı	5	4,2
Toplam	120	100,0

Tablo 3.7’de araştırmaya katılanların mezun oldukları bölüme göre dağılımları incelenmiştir. Araştırmaya katılanların %71,7’si branş bölümlerinden mezun olduklarını, %21,7’si sınıf öğretmenliği, %2,5’i eğitim bilimleri ve %4,2’si ise alan dışı bölümlerden mezun olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya en fazla branş

öğretmenleri katılmıştır. Gölbaşı'nda ortaokul ve liselerde görev yapan branş öğretmenlerinin sayısı 2014 yılı itibarı ile 399 ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin sayısı 162'dir. Ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin sayısı ilkokulda görev yapan öğretmenlerin sayısından fazladır. Mezuniyet alanları dışında görev yapan öğretmenlerin kurumlar arası geçişle kendi mezuniyet alanlarında görev yapmaları teşvik edilmelidir.

Tablo 3.8: Araştırmaya katılanların idari görev durumlarına göre dağılımları.

	N	%
Müdür yardımcısı	20	16,7
Şube müdürü	2	1,7
Bölüm şefi	3	2,5
Öğretmen	95	79,2
Toplam	120	100,0

Tablo 3.8'de araştırmaya katılanların idari görev durumlarına göre dağılımları incelenmiştir. Araştırmaya katılanların idari görev durumları incelendiğinde %79,2'sinin öğretmen, %16,7'sinin müdür yardımcısı ve %2,5'nin ise bölüm şefi olarak göre yaptıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan örneklemelerin dağılımları araştırma evrenimizle örtüşmektedir. Evrenimizi 561 öğretmen 52 müdür yardımcısı 2 şube müdürü 3 bölüm şefi oluşturmaktadır. Ortalama her 9 öğretmene 1 okul müdürü düşmektedir. Merkezi kontrol, kararların alınması, uygulanması yatay ve dikey iletişim açısından yöneticiye az öğretmen düşmesi çok avantajlı bir durumdur.

Tablo 3.9: Araştırmaya katılanların görevdeki deneyim sürelerine göre dağılımları.

	N	%
0-5	38	31,7
6-10	23	19,2
11-15	36	30,0
16-20	11	9,2
21 ve üzeri	12	10,0
Toplam	120	100,0

Tablo 3.9’da araştırmaya katılanların görevdeki deneyim sürelerine göre dağılımları incelenmiştir. Araştırmaya katılanların %31,7’si 0,5 yıllık görev deneyim süresine sahip iken, %30,0’ı 11-15 yıl ve %19,2’sinin ise 6-10 yıl görev süresine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. 2013-2014 eğitim öğretim yılı itibarı ile örneklemlerin mesleki deneyim süreleri -kıdemleri- incelendiğinde 15 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin %80,8 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gölbaşı ilçesi genç eğitimcilere sahiptir. Branş öğretmenlerindeki hareketlilik ilçenin genç öğretmen kadrosuna sahip olmasını sağlayan etmenlerden birisidir. Genç öğretmenlerin idealist olması eğitimde kaliteyi arttırmaktadır. Gölbaşı ilçesi TEOG, LYS, LGS sınavlarında Adıyaman’ın diğer ilçelerine göre daha başarılıdır.

Örneklemlerin %19,2’sinin 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olmaları kıdemli öğretmenlerin oranlarının az olduğunu göstermektedir. Yerli öğretmenlerin ilçeden ayrılmamaları belki de bu oranın %19,2’ler de olmasını sağlamaktadır. Ayrıca ilçenin ulaşım sıkıntısının olmaması, çevre illere yakın olması ve sosyal ve kültürel yaşamın gelişmiş olması ilçeye gelen öğretmenlerin uzun süre kalmalarını sağlamaktadır.

Tablo 3.10: Araştırmaya katılanların değerlendirilen kişi ile çalışılan süreye göre dağılımları.

	N	%
0-2	71	59,2
3-5	42	35,0
6-8	4	3,3
9-11	1	0,8
12 ve üzeri	2	1,7
Toplam	120	100,0

Tablo 3.10’da araştırmaya katılanların değerlendirilen kişi ile çalışılan süreye göre dağılımları incelenmiştir. Araştırmaya katılanların %59,2’si değerlendirdiği kişi ile 0-2 yıl süre çalıştığını, %35,0’ı 3-5 yıl ve %3,3’ü ise 6-8 yıl çalıştığını ifade etmişlerdir. İlçede okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin birlikte çalışma sürelerinin az olduğu tespit edilmiştir. 2010 yılında okul müdürlerine uygulanan rotasyon birlikte çalışma süresinin az olmasına neden olmuştur. Öğretmenlerde de tayin yoluyla hareketlilik vardır. Öğretmenlerin idarecilerle çalışma sürelerinin az olmasına göre bu durum ilçenin akademik

başarısını olumsuz yönde etkilememiştir.

Tablo 3.11: Araştırmaya katılanların katıldıkları hizmet içi faaliyet sayısına göre dağılımı.

	N	%
0-5	72	60,0
6-10	38	31,7
11-15	9	7,5
16-20	1	0,8
Toplam	120	100,0

Araştırmaya katılanların katıldıkları hizmet içi faaliyet sayısı tablo 3.11’de incelenmiş ve sonuçlar tabloda verilmiştir. Sonuçlara göre araştırmaya katılanların %60,0’ı 0-5 hizmet içi faaliyete katıldıklarını belirtirken, %31,7’si 6-10 hizmet içi faaliyete katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan örneklemelerin en fazla 5 ve daha az hizmet içi eğitime katıldığı tespit edilmiştir. Değişen şartlara, kendini yenileme ve eğitim kalitesinin yükseltilmesi açısından hizmet içi faaliyetlere katılım artırılmalıdır.

3.2 Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde önermelerin yöneticilerde gerçekleşme düzeyleri; yönetsel, dönüşümsel, politik uygulamalar, iletişim becerileri etik uygulamalar bilgisel uygulamalar ile cinsiyet durumuna, yaş gruplarına, görev yapılan okul türüne, yaşanan yere, okulun bulunduğu yere, eğitim durumuna, mezun olunan bölümlere, yürütülen görevlere, görevdeki deneyim süresi gruplarına, değerlendirilen kişi ile çalışma süresi gruplarına ve hizmet içi faaliyet sayısı gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 3.12: Yönetimsel uygulamalar.

	N	Ort	S.Sapma
Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bize sorumluluk verir.	120	0,94	1,125
İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.	120	1,04	0,873
Kuralları ve politikaları uygular.	120	0,92	1,034
Performansımızı takip eder.	120	0,83	1,113
Örgüt içindeki ast üst ilişkilerine uymamızı ister.	120	0,82	1,085
İşleri doğru yapmaktadır.	120	0,92	1,058
Doğru işleri yapmaktadır.	120	0,93	1,030
Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulamalarının Ortalaması	120	0,91	1,045

Tablo 3.12’de eğitimcilerin yönetimsel uygulamalar önermelerine verdikleri cevapların düzeyleri incelenmiştir. Eğitimciler, okul yöneticilerinin “Yönetimsel Uygulamalar” alt başlığında 1,04 değer ile “İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.” önermesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu değeri 0,93’lük katılım düzeyi ile “Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bize sorumluluk verir” önermesi takip etmektedir. Gölbaşı’ndaki eğitimciler 0,93 değer ile okul yöneticilerinin doğru işler yaptığını belirtmektedir. Araştırmaya katılan eğitimciler okul idarecilerinin 0,92’lik değer ile işleri doğru yaptıklarını, kuralları ve politikaları uyguladıkları uygulamalarını ifade etmişlerdir. Bu değerleri 0,83 ile “Performansımızı takip eder.” önermesi izlemektedir. Gölbaşı’ndaki eğitimciler, yönetimsel uygulamaları alt başlığında 0,82 ile “Örgüt içindeki ast üst ilişkilerine uymamızı ister.” önermesine katılmışlardır. Bu alt başlığın en düşük katılım düzeyi bu önermede gerçekleşmiştir.

İşin ehline verilmesi iş ile ilgili olumlu sonuçlara ulaşılmada çok önemlidir. Liderler yönetiminde çalışanları kurumun hedefleri doğrultusunda harekete geçirmelidirler. Bunu yaparken de yaptıkları işin detaylarını bilmelidirler. Yönetimsel uygulamalar alt başlığındaki önermelere eğitimcilerin katılım düzeyleri dikkate alındığında Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerin okullarını iyi yönettiği söylenebilir. Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin çalışanlarına sorumluluk vermesi ve doğru işleri yapması da bu sonucu desteklemektedir. Başarılı yöneticiler her zaman hesap vermeli ve yönetimde şeffaf olmalıdırlar. Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerin işleri doğru yapması kuralları ve politikaları uyguladıklarını göstermektedir. Kurallar ve politikalar herkes için aynı düzeyde geçerlidir. Liderlerin bir görevi de çalışanlarının performanslarını takip etmesidir. Araştırmaya katılan eğitimciler

yöneticilerinin performanslarını 0,83'lük değerle takip ettiklerini belirtmişlerdir. Ast üst ilişkilerine önem verme yönetsel uygulamalar alt başlığında en az katılım düzeyinin olduğu önermedir. Çalışanların rahat, serbest ve güvenli ortamlarda çalışmaları verimlilik açısından çok önemlidir.

Gölbaşı'ndaki eğitimcilerin 'Yönetsel Uygulamalar' alt başlığındaki önermelere katılım düzeyi 0,91'dir. Bu değerler 'katılıyorum' anlamındadır. Araştırmaya katılan eğitimciler, yöneticilerinin yönetsel uygulamalara katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.13: Dönüşümsel uygulamalar.

	N	Ort	S.Sapma
Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur.	120	0,83	1,056
Lider olmamız için bizi cesaretlendirir.	120	0,70	1,157
Örgütün uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler	120	0,75	1,125
Krizleri iyi yönetir, fırsata çevirir.	120	0,68	1,070
Fırsatları yakalamamızda bizlere yardımcı olur.	120	0,76	1,029
Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır.	120	0,79	1,068
Çevre incelemesi yaparak paydaş beklentilerini tespit eder ve çözümler üretir.	120	0,78	1,139
Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Uygulamalarının Ortalaması	120	0,75	1,092

Tablo 3.13'te araştırmaya katılanların dönüşümsel uygulamalar önermelerine katılım düzeyleri incelenmiştir. Dönüşümler Uygulamalar alt başlığında yöneticilerde bulunması gereken stratejik liderlik özellikleri ve eğitimcilere göre bu özellikleri liderlerin uygulamaya yansıtma düzeyleri araştırılmıştır. Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur, lider olmamız için bizi cesaretlendirir, örgütün uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler, krizleri iyi yönetir, fırsata çevirir, fırsatları yakalamamızda bizlere yardımcı olur, paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır, çevre incelemesi yaparak paydaş beklentilerini tespit eder ve çözümler üretir önermeleri bu bölümde yer almaktadır.

Değişen şartlara göre yöneticilerde bulunması gereken özelliklerden birisi de değişime çabuk uyum sağlamaları ve değişimin gerektirdiği dönüşümler uygulamaları yönettiği kuruma yansıtma düzeyleridir. Darwin'in de belirttiği gibi hayatta kalan canlılar güçlü ve büyük canlılar değil çevreye ve şartlara uyum sağlayan

canlılardır. Okul yöneticileri zamana ve şartlara göre stratejilerini gözden geçirmeli kurumlarını başarıya ulaştırmalarını yeni stratejiler geliştirmelidirler.

Araştırmaya katılan eğitimcilerin en yüksek katılımı, 1,13'lük değer ile "Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur." yargısına olmuştur. Bu yargıyı 0,79'luk değerle "Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır." yargısı takip etmektedir. "Çevre incelemesi yaparak paylaş beklentilerini tespit eder ve çözümler üretir." yargısı ise 0,78'lik katılım düzeyine sahiptir. Gölbaşı'ndaki eğitimciler yöneticilerinin 0,76'lık bir oranla "Fırsatları yakalamamızda bizlere yardımcı olur." önermesine katıldıklarını belirtmektedirler. Bu önermeleri sırası ile 0,75'lik bir katılımı "Örgütün uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler.", 0,70 ile "Lider olmamız için bizi cesaretlendirir." ve 0,68 ile "Krizleri iyi yönetir, fırsata çevirir." takip etmektedir.

Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerinin yönetsel uygulamalar alt başlığında yer alan işlerin yapılma biçimini kararlaştırmaları ile dönüşümsel uygulamalar alt başlığında yer alan çalışanlarına görüşlerinin şekillenmesinde yardımcı olmalarının oranları yüksektir. Okul yöneticilerinin çevre incelemeleri yapmaları, çalışanlarla birlikte örgüt için ortak bir vizyon oluşturmaları, hedeflere bağlılık için çalışanları motive etmeleri, çalışanların fırsatları yakalamalarına yardımcı olmaları, onları lider olmaları için desteklemeleri, krizleri iyi yönetmeleri ortalama 0,75'lik katılım düzeyindedir bu ortalama katılıyorum anlamına gelmektedir. Söz konusu alt ölçeğin yargıları içerisinde en yüksek katılım "Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur." yargısı olmuş ve en az katılım ise "Krizleri iyi yönetir, fırsata çevirir." yargısında gerçekleşmiştir.

Tablo 3.14: Politik uygulamalar.

	N	Ort	S.Sapma
İşlerin tamamlanması için paylaşımda bulunmaya isteklidir.	120	1,13	0,992
Gerektiğinde bizden yardım ister	120	1,03	1,025
Yardımlaşmayı ödüllendirir.	120	0,71	1,118
Algı yönetiminde başarılıdır.	120	0,78	1,039
Bizimle ilişkilerinde uzlaşmacı tavır sergiler.	120	1,06	1,031
Otokratik liderlik anlayışını uygular.	120	0,21	1,270
Çevre koşullarına çabuk uyum sağlar.	120	0,88	1,101
Okul Yöneticilerinin Politik Uygulamalarının Ortalaması	120	0,83	1,082

Tablo 3.14’te örneklemelerin politik uygulamalar alt başlıklı önermelere katılım düzeyleri incelenmiştir. Gölbaşı’ndaki eğitimciler, okul yöneticilerinin “İşlerin tamamlanması için paylaşımda bulunmaya isteklidir.” Önermesine 1,13 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin okulun hedeflerine ulaşmada paylaşımcı olmaları kararları beraber çalışanlarla birlikte alınmaları yönetim açısından önemlidir. İşlerin tamamlanmasında yöneticilerin istekli olması okulda ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunur. Ekip ruhu okul çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Okulun misyonunu yerine getirmede, vizyona ulaşmada olumlu katkı sağlar. Bu önermeyi 1,6’lık katılım düzeyi ile “Bizimle ilişkilerinde uzlaşmacı tavır sergiler.” takip etmektedir. Paylaşımcı olmayı uzlaşmacı bir yönetim anlayışının desteklenmesi Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin çalışanlarına çok önem verdiğini göstermektedir. Yine bu yönetim anlayışına yakın olarak örneklemeler “Gerektiğinde bizden yardım ister.” yargısına 1,2 düzeyinde katılmışlardır.

Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları bakımından; çalışanlara yardımcı oldukları, yardım istedikleri ve uzlaşmacı bir tavır sergiledikleri tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin otokratik liderlik anlayışı 0,21 değerinde yönetime yansımaları yukarıdaki önermeyi desteklemektedir. Yine eğitimciler yöneticilerinin yardımlaşmayı 0,71 değerinde yönetime yansıttıklarını belirtmişlerdir.

Çevre koşulları liderleri ortaya çıkaran faktörlerden birisidir. Okul yöneticilerinin 0,88’lik değer ile çevre koşullarına çabuk uyum sağlamaları onların kalıplaşmış bir yapıda yönetici olmadıklarını göstermektedir. Çevreye çabuk uyum sağlayan paylaşımcı olan liderler paydaşlarının algılarını iyi yönetirler. Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin algı yönetimindeki başarılarının 0,78 olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılan eğitimciler Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin politik uygulamalar alt başlığındaki önermelere ortalama 0,83 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu da eğitimcilerin okul yöneticilerinin stratejik olarak politik uygulamalarına katıldıkları anlamındadır.

Tablo 3.15: İletişim becerileri.

	N	Ort	S.Sapma
Örgüt içindeki etkili kişiler ile (müfettiş, yönetici vb.) dayanışma içindedir.	120	0,97	1,100
Örgüt dışındaki kurumlar ile dayanışma içindedir.	120	0,87	1,092
İşlerin yapılmasını sağlamak için örgüt içi bilgiyi kullanır.	120	0,94	0,990
Genel olarak ben dilini kullanır.	120	0,02	1,209
İletişimde beden dilini etkili olarak kullanır.	120	0,73	1,010
Başarısızlık durumunda sen dilini kullanır.	120	0,18	1,223
Geniş insan grupları ile iletişim kurar.	120	0,86	1,071
Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Uygulamalarının Ortalaması	120	0,65	1,099

Tablo 3.15’de araştırmaya katılan örneklemelerin iletişim becerilerine ait önermelere katılım düzeyleri incelenmiştir. Eğitimciler, Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin “Örgüt içindeki etkili kişiler ile (müfettiş, yönetici vb.) dayanışma içindedir.” önermesine 0,97 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu orana 0,94’lük katılım düzeyi ile “İşlerin yapılmasını sağlamak için örgüt içi bilgiyi kullanır.” önermesi takip etmektedir. “Örgüt dışındaki kurumlar ile dayanışma içindedir.” yargısına katılım düzeyi ise 0,87’dir. Eğitimciler yöneticilerinin “Geniş insan grupları ile iletişim kurar.” önermesine 0,86 oranında katıldıklarını belirtmektedirler. Bu orana 0,73 ile “İletişimde beden dilini etkili olarak kullanır.” önermesi takip etmektedir. Örneklemeler yöneticilerinin “Genel olarak ben dilini kullanır (0,02) ve Başarısızlık durumunda sen dilini kullanır (0,18)” düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir.

Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin iletişim becerileri alt başlığında yer alan önermelerden en yüksek değer örgüt içinde ve dışındaki etkili kişilerle iletişim halinde olmalarıdır. Yöneticilerinin ben dilini kullanmaları ve başarısızlık durumunda sen dilini kullanmaları önermelerinde eğitimcilerin kararsız oldukları saptanmıştır.

İletişim becerileri alt başlığında yer alan önermelere eğitimciler 0,65 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. İletişim becerileri alt başlığındaki oranın diğer alt başlıklara göre düşük olmasında yöneticilerin ben ve sen dilini kullanmalarının

yetersizliği neden olmaktadır. Bu alt başlığın oranı 0 ile 1 arasındaki değere tekabül ettiğinden yine de katılıyorum anlamındadır.

Tablo 3.16: Etik uygulamalar.

	N	Ort	S.Sapma
Bizlere karşı dürüsttür.	120	1,20	0,984
Doğru olanı yapmamız için bizi cesaretlendirir.	120	0,93	0,989
Görüşlerimizi dikkate alır ve görüşlerimize saygı gösterir.	120	1,05	1,068
Çalışanların özel hayatına saygı duyar.	120	1,21	0,969
Örgüt ilkelerine dayanan kararlardan taviz vermez.	120	0,81	0,946
Örgüt çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tutar.	120	0,85	1,082
Karar alma süreçlerinde örgütün temel ilkelerini vurgular.	120	0,88	0,975
Okul Yöneticilerinin Etik Uygulamalarının Ortalaması	120	0,99	1,002

Tablo 3.16’da araştırmaya katılan eğitimcilerin etik uygulamalar önermelerine katılım düzeyleri incelenmiştir. Etik uygulamalar alt başlığında en yüksek katılımın “Çalışanların özel hayatına saygı duyar.” önermesi 1,21’lik bir değerle yer almaktadır. Bu değeri 1,20 ile “Bizlere karşı dürüsttür.” önermesi takip etmesi takip etmektedir”. Yöneticilerin çalışanların görüşlerini dikkate almaları ve onlara saygı göstermelerinin oranı ise 1,05’tir. Eğitimciler yöneticilerinin bu özelliklerine katıldıklarını belirtmektedirler. “Doğru olanı yapmamız için bizi cesaretlendirir.” önermesine katılım düzeyi ise 0,93’tür. Araştırmaya katılan eğitimciler Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin “Karar alma süreçlerinde örgütün temel ilkelerini vurgular.” yargısına 0,88 düzeyinde katılmışlardır. “Örgüt çıkarlarına kendi şahsi çıkarlarının önünde tutar.” önermesine ise 0,85 oranında katılmışlardır. Bu alt başlıkta en düşük katılım ise 0,81 ile “Örgüt ilkelerine dayanan kararlara taviz vermez.” yargısı olmuştur.

Etik uygulamalar yönetimde ilkeli olmak ve şeffaflık açısından çok önemlidir. Devlet bu uygulamayı kamu çalışanlarına Kamu Etik Sözleşmesi yaptırarak sağlamaktadır. Etik uygulamalar alt başlığının ortalaması 0,99’dur. Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin etik uygulamalara önem verdiği bu katılım oranından anlaşılmaktadır. Söz konusu alt ölçeğin yargıları içerisinde en yüksek katılım “Bizlere karşı dürüsttür.” yargısı olmuş ve en az katılım ise “Örgüt ilkelerine dayanan kararlardan taviz vermez.” yargısında gerçekteşmiştir. En yüksek katılım

olan bizlere karşı dürüsttür yargısının ortalama katılım düzeyi 1,2 olarak hesaplanmış ve bu değer kesinlikle katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir.

Tablo 3.17: Bilgisel uygulamalar.

	N	Ort	S.Sapma
Mevzuat bilgisine güveniyoruz.	120	1,10	1,024
Her seferinde kendisinden yeni bilgiler öğreniyoruz.	120	0,55	1,136
Sorunlarımıza uygulanabilir çözümler üretir.	120	0,81	1,056
Okuma alışkanlığı ile bizlere model olur.	120	0,59	1,141
Tecrübeli yöneticiler ile çalışmak bizlerin örgütsel başarısını artırıyor.	120	1,02	1,085
Tartışmalı durumlarda bizi mesleki bilgisi ile ikna ediyor.	120	0,63	1,108
Sorunlarımıza sistematik çözümler üretir.	120	0,59	1,088
Okul Yöneticilerinin Bilgisel Uygulamalarının Ortalaması	120	0,75	1,091

Tablo 3.17’de araştırmaya katılanların okul yöneticilerinin bilgisel uygulamalar alt başlığındaki önermelere katılım düzeyleri incelenmiştir. Araştırmaya katılan eğitimciler, Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin “Mevzuat bilgisine güveniyoruz.” yargısına 1,10 değerinde katılmışlardır. Önermeye katılım düzeyi, yönetimsel uygulamalar alt başlığında yer alan “İşleri doğru yapmaktadır.” (0,92), “Doğru işleri yapmaktadır.” (0,93) ve “İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.” (1,04) katılım oranları ile de örtüşmektedir. Bu durumda Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin işlerini mevzuata göre yaptıklarını söyleyebiliriz.

Yöneticilerin bilgi birikimi, bilgiyi sahada uygulamaları çok önemlidir. Eğitimciler 1,02 katılım düzeyi ile “Tecrübeli yöneticilerle çalışmak bizlerin örgütsel başarısını artırıyor.” yargısına katılmışlardır. Örgütsel başarı ve çalışanları örgüte bağlamak için yöneticilerin belirli kademelerden geçmesi gerektiği söylenebilir.

“Sorunlarımıza uygulanabilir çözümler üretir.” önermesine katılım düzeyi 0,81’dir. Günlük hayatımızda karşımıza çıkan pek çok soruna sorunu oluşturan kişinin bakış açısı ile çözüm bulunamaz. Daha geniş bir perspektiften bakılarak sorun çözülebilir. Okul yöneticileri sorunlara farklı açılardan bakabilmelidirler. Çözümün okulda uygulanabilirliği tasarlanmalıdır. Uygulanabilirliği için sorunu ortaya çıkaran faktörlerin hangi şartlarda nasıl ortaya çıktığı tespit edilmelidir. Yöneticinin bulunduğu çözüm paydaşlar açısından en uygun çözüm olmalıdır. Bu yönü

ile okul yöneticileri iyi bir analizci, çözüm bulmada iyi bir sentezci olmalıdırlar. Alt başlıkta yer alan “Sorunlarımıza sistematik çözümler üretir.” önermesine katılım 0,59 ve “Her seferinde kendisinden yeni bilgiler öğreniriz.” önermesine katılım ise 0,55 değerindedir. Yöneticiler bu anlamda kendilerini geliştirmelidirler.

Yöneticilerin tartışmalı durumlarda mesleki bilgisi ile eğitimcileri ikna etme kapasitesi 0,63 değerindedir. Gölbaşı’ndaki okul yöneticilerinin okuma alışkanlıkları ile örnek olma düzeyleri 0,59 değerindedir. Yine eğitimcilerin sorunlarına sistematik çözümler üretmeleri 0,59 değerindedir. Bu değerlerin oranı ölçek değerleri dikkate alındığında “0” ile “+1” değeri arasında ve “+1” değerine daha yakındır. Bu değerler okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri anlamında daha da yükseltilmelidir.

Bilgisel uygulamalar alt başlığının ortalama değeri 0,75’tir. Bu değer “katılıyorum” seçeneğine denk gelmektedir. Söz konusu alt ölçeğin yargıları içerisinde en yüksek katılım “Mevzuat bilgisine güvenimiz” yargısı olmuş ve en az katılım ise “Her seferinde kendisinden yeni bilgiler öğreniriz” yargısında gerçekleşmiştir.

Tablo 3.18: Yönetim uygulamaları alt başlıklarının karşılaştırılması.

	N	Ort	S.S
Yönetimsel Uygulamalar	120	0,91	1,045
Dönüşümsel Uygulamalar	120	0,75	1,092
Politik Uygulamalar	120	0,83	1,082
İletişim Becerileri	120	0,65	1,009
Etik Uygulamalar	120	0,99	1,002
Bilgisel Uygulamalar	120	0,75	1,091

Tablo 3.18’de araştırmaya katılan eğitimcilerin okul yöneticilerinin stratejik yönetim alt başlıklarında bulunan önermelere verdikleri cevapların ortalamaları incelenmiştir. Gölbaşı’ndaki eğitimciler okul yöneticilerinin en fazla etik uygulamalarını beğenmektedirler. Etik uygulamalara katılım düzeyi 0,99 olarak gerçekleşmiştir. Etik uygulamaları 0,91 ile yönetimsel uygulamalar takip etmektedir. Yönetimsel uygulamalar ile etik uygulamaların ortalamaları diğer alt başlıkların ortalamalarından 0,10 puan daha yüksektir. Politik uygulamaları eğitimcilerin benimseme düzeyi 0,76’dır. Gölbaşı’ndaki eğitimciler yöneticilerinin dönüşümsel uygulamalarına ve bilgisel uygulamalarına 0,75 oranında katılmışlardır. En az

katılım 0,60 oranı ile iletişim becerilerinde olmuştur. Tablo 3.18'e göre Gölbaşı'ndaki eğitim yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerinin ortalaması 0,81 bulunmuştur. Bu değere dayanarak eğitimcilerin okul yöneticilerinin stratejik yönetim uygulamalarına katıldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 3.19: Cinsiyet durumuna göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.

	Cinsiyet	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
Yönetimsel Uygulamalar	Kadın	30	0,94	0,959	0,224	0,823
	Erkek	90	0,90	0,828		
	Ortalama	120	0,91	0,861		
Dönüşümsel Uygulamalar	Kadın	30	0,75	1,001	- 0,050	0,960
	Erkek	90	0,76	0,884		
	Ortalama	120	0,75	0,913		
Politik Uygulamalar	Kadın	30	0,88	0,813	0,922	0,358
	Erkek	90	0,73	0,769		
	Ortalama	120	0,83	0,780		
İletişim Becerileri	Kadın	30	0,73	0,760	0,744	0,459
	Erkek	90	0,63	0,669		
	Ortalama	120	0,65	0,691		
Etik Uygulamalar	Kadın	30	0,98	0,850	- 0,090	0,929
	Erkek	90	0,99	0,776		
	Ortalama	120	0,99	0,795		
Bilgisel Uygulamalar	Kadın	30	0,80	0,972	0,287	0,775
	Erkek	90	0,74	0,871		
	Ortalama	120	0,75	0,896		

Tablo 3.19'da örneklemelerin cinsiyet durumuna göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması yapılmıştır. Yönetim uygulamaları, Yönetimsel Uygulamalar, Dönüşümsel Uygulamalar, Politik Uygulamalar, İletişim Becerileri, Etik Uygulamalar ve Bilgisel Uygulamalar olmak üzere toplam altı farklı şekilde incelenmiş ve verilen cevapların cinsiyet durumuna göre farklılığın tespiti için t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucuna göre tüm yönetim uygulamaları ile cinsiyet durumu arasında istatistikî açıdan anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.20: Yaş gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetmel Uygulamalar	Yaş grupları arası	66,097	5	13,219	0,356	0,877
	Yaş grupları içi	4232,270	114	37,125		
	Toplam	4298,367	119			
Dönüşümsel Uygulamalar	Yaş grupları arası	27,174	5	5,435	0,129	0,986
	Yaş grupları içi	4803,617	114	42,137		
	Toplam	4830,792	119			
Politik Uygulamalar	Yaş grupları arası	60,713	5	12,143	0,398	0,849
	Yaş grupları içi	3479,412	114	30,521		
	Toplam	3540,125	119			
İletişim Becerileri	Yaş grupları arası	68,156	5	13,631	0,621	0,684
	Yaş grupları içi	2503,044	114	21,957		
	Toplam	2571,200	119			
Etik Uygulamalar	Yaş grupları arası	24,461	5	4,892	0,154	0,979
	Yaş grupları içi	3626,705	114	31,813		
	Toplam	3651,167	119			
Bilgisel Uygulamalar	Yaş grupları arası	71,589	5	14,318	0,356	0,878
	Yaş grupları içi	4586,778	114	40,235		
	Toplam	4658,367	119			

Tablo 3.20’de katılımcıların yaş gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması yapılmıştır. Yaş gruplarına göre yönetim uygulamalarına verilen cevapların farklılığını tespit etmek amacıyla yapılan F testi sonuçları tablo 3.20’de incelenmiştir. Yapılan incelemeye göre yaş grupları ile tüm yönetim uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$). Yaş gruplarının değişmesi verilen cevaplar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

Tablo 3.21: Görev yapılan okul türüne göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.

	Okul Türü	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
Yönetimsel Uygulamalar	Ortaokul	79	0,94	0,827	0,434	0,665
	Lise	41	0,86	0,924		
	Ortalama	120	0,91	0,860		
Dönüşümsel Uygulamalar	Ortaokul	79	0,77	0,850	0,304	0,762
	Lise	41	0,72	1,028		
	Ortalama	120	0,75	0,911		
Politik Uygulamalar	Ortaokul	79	0,84	0,678	1,358	0,177
	Lise	41	0,63	0,939		
	Ortalama	120	0,83	0,767		
İletişim Becerileri	Ortaokul	79	0,67	0,679	0,368	0,714
	Lise	41	0,62	0,721		
	Ortalama	120	0,65	0,693		
Etik Uygulamalar	Ortaokul	79	1,00	0,791	0,334	0,739
	Lise	41	0,95	0,801		
	Ortalama	120	0,99	0,794		
Bilgisel Uygulamalar	Ortaokul	79	0,78	0,871	0,447	0,656
	Lise	41	0,70	0,947		
	Ortalama	120	0,75	0,897		

Tablo 3.21’de görev yapılan okul türüne göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması incelenmiştir. Araştırma katılanlar ortaokul ve lise okul türlerinde görev yapmaktadırlar. Okul türüne göre yönetim uygulamalarına verilen cevaplarda farklılığın olup olmadığı tablo 3.21’de incelenmiştir. Yapılan t testi sonucuna göre tüm yönetim uygulamaları ile okul türü değişkeni arasında istatistikî açıdan anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.22: Yaşanılan yerin yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.

	Yaşanılan Yer	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
Yönetimsel Uygulamalar	Şehir merkezi	106	0,89	0,900	- 0,879	0,381
	Belde	14	1,10	0,394		
	Ortalama	120	0,91	0,841		
Dönüşümsel Uygulamalar	Şehir merkezi	106	0,73	0,945	- 0,804	0,423
	Belde	14	0,94	0,575		
	Ortalama	120	0,75	0,902		
Politik Uygulamalar	Şehir merkezi	106	0,73	0,801	- 1,509	0,134
	Belde	14	1,06	0,528		
	Ortalama	120	0,83	0,769		
İletişim Becerileri	Şehir merkezi	106	0,66	0,713	0,166	0,868
	Belde	14	0,62	0,519		
	Ortalama	120	0,65	0,690		
Etik Uygulamalar	Şehir merkezi	106	0,99	0,816	0,091	0,927
	Belde	14	0,97	0,596		

Araştırmaya katılanların yaşadıkları yerlere göre yönetim uygulamalarına verdikleri cevaplar arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılığın olup olmadığı tablo 3.22’de incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucuna göre tüm yönetim uygulamaları ile yaşanılan yer değişkeni arasında istatistikî açıdan anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.23: Okulun bulunduğu yere göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetmel Uygulamalar	Grupları arası	42,587	2	21,294	0,585	0,559
	Grupları içi	4255,780	117	36,374		
	Toplam	4298,367	119			
Dönüşümsel Uygulamalar	Grupları arası	32,242	2	16,121	0,393	0,676
	Grupları içi	4798,550	117	41,013		
	Toplam	4830,792	119			
Politik Uygulamalar	Grupları arası	34,644	2	17,322	0,578	0,563
	Grupları içi	3505,481	117	29,961		
	Toplam	3540,125	119			
İletişim Becerileri	Grupları arası	58,117	2	29,059	1,353	0,263
	Grupları içi	2513,083	117	21,479		
	Toplam	2571,200	119			
Etik Uygulamalar	Grupları arası	,693	2	,347	0,011	0,989
	Grupları içi	3650,473	117	31,201		
	Toplam	3651,167	119			
Bilgisel Uygulamalar	Grupları arası	14,386	2	7,193	0,181	0,834
	Grupları içi	4643,981	117	39,692		
	Toplam	4658,367	119			

Tablo 3.23’de okulun bulunduğu yere göre yönetim uygulamalarına verilen cevapların karşılaştırılması yapılmıştır. Okulun bulunduğu yerler: şehir merkezi, belde ve köy olarak gruplandırılmıştır. Farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan F testi yapılmıştır. Yapılan incelemeye göre okulun bulunduğu yer ile tüm yönetim uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.24: Eğitim durumuna göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetmel Uygulamalar	Grupları arası	36,370	3	12,123	0,330	0,804
	Grupları içi	4261,996	116	36,741		
	Toplam	4298,367	119			
Dönüşümsel Uygulamalar	Grupları arası	91,620	3	30,540	0,748	0,526
	Grupları içi	4739,172	116	40,855		
	Toplam	4830,792	119			
Politik Uygulamalar	Grupları arası	55,742	3	18,581	0,619	0,604
	Grupları içi	3484,383	116	30,038		
	Toplam	3540,125	119			
İletişim Becerileri	Grupları arası	18,377	3	6,126	0,278	0,841
	Grupları içi	2552,823	116	22,007		
	Toplam	2571,200	119			
Etik Uygulamalar	Grupları arası	36,054	3	12,018	0,386	0,764
	Grupları içi	3615,112	116	31,165		
	Toplam	3651,167	119			
Bilgisel Uygulamalar	Grupları arası	47,641	3	15,880	0,400	0,754
	Grupları içi	4610,726	116	39,748		
	Toplam	4658,367	119			

Tablo 3.24’de örneklemelerin eğitim durumuna yönetim uygulamalarının karşılaştırılması incelenmiştir. Araştırmaya katılanların eğitim durumları: eğitim enstitüsü, lisans, lisans diğere ve yüksek lisans olarak gruplandırılmıştır. Eğitim durumuna göre yönetim uygulamalarına verilen cevapların farklılığını tespit etmek amacıyla yapılan F testi sonuçları tablo 24’de gösterilmiştir. Yapılan incelemeye göre eğitim durumu ile tüm yönetim uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.25: Mezun olunan bölümlere göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetimsel Uygulamalar	Grupları arası	170,303	3	56,768	1,595	0,194
	Grupları içi	4128,063	116	35,587		
	Toplam	4298,367	119			
Dönüşümsel Uygulamalar	Grupları arası	124,713	3	41,571	1,025	0,384
	Grupları içi	4706,079	116	40,570		
	Toplam	4830,792	119			
Politik Uygulamalar	Grupları arası	168,731	3	56,244	1,935	0,128
	Grupları içi	3371,394	116	29,064		
	Toplam	3540,125	119			
İletişim Becerileri	Grupları arası	53,831	3	17,944	0,827	0,482
	Grupları içi	2517,369	116	21,701		
	Toplam	2571,200	119			
Etik Uygulamalar	Grupları arası	142,933	3	47,644	1,575	0,199
	Grupları içi	3508,234	116	30,243		
	Toplam	3651,167	119			
Bilgisel Uygulamalar	Grupları arası	221,608	3	73,869	1,931	0,128
	Grupları içi	4436,758	116	38,248		
	Toplam	4658,367	119			

Tablo 3.25’de mezun olunan bölüme göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması Yönetimsel Uygulamalar, Dönüşümsel Uygulamalar, Politik Uygulamalar, İletişim Becerileri, Etik Uygulamalar ve Bilgisel Uygulamalar alt başlığında incelenmiştir. Eğitim çalışanlarının mezun olduğu bölümler: branş, sınıf, eğitim bilimleri ve alan dışı olarak gruplandırılmıştır. Verilen cevapların farklılığını tespit etmek amacıyla yapılan F testi yapılmıştır. Yapılan incelemeye göre mezun olunan bölüm ile tüm yönetim uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.26: Yürütülen görevlere göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetimsel Uygulamalar	Grupları arası	48,350	3	16,117	0,440	0,725
	Grupları içi	4250,017	116	36,638		
	Toplam	4298,367	119			
Dönüşümsel Uygulamalar	Grupları arası	112,220	3	37,407	0,920	0,434
	Grupları içi	4718,572	116	40,677		
	Toplam	4830,792	119			
Politik Uygulamalar	Grupları arası	44,436	3	14,812	0,492	0,689
	Grupları içi	3495,689	116	30,135		
	Toplam	3540,125	119			
İletişim Becerileri	Grupları arası	13,118	3	4,373	0,198	0,897
	Grupları içi	2558,082	116	22,052		
	Toplam	2571,200	119			
Etik Uygulamalar	Grupları arası	51,882	3	17,294	0,557	0,644
	Grupları içi	3599,284	116	31,028		
	Toplam	3651,167	119			
Bilgisel Uygulamalar	Grupları arası	115,200	3	38,400	0,980	0,405
	Grupları içi	4543,167	116	39,165		
	Toplam	4658,367	119			

Tablo 3.26’da örneklemelerin yürütülen görevlere göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması incelenmiştir. Yürütülen görevler müdür yardımcısı, şube müdürü, bölüm şefi ve öğretmen olarak sınıflandırılmıştır. Yürütülen görev durumuna göre yönetim uygulamalarına verilen cevapların farklılığını tespit etmek amacıyla yapılan F testi sonuçları tablo 3.26’da incelenmiştir. Yapılan incelemeye göre Yürütülen görev durumu ile tüm yönetim uygulamaları arasında istatistikî açıdan anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.27: Görevdeki deneyim süresi gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetmel Uygulamalar	Grupları arası	47,505	4	11,876	0,321	0,863
	Grupları içi	4250,862	115	36,964		
	Toplam	4298,367	119			
DönüŖümsel Uygulamalar	Grupları arası	28,789	4	7,197	0,172	0,952
	Grupları içi	4802,003	115	41,757		
	Toplam	4830,792	119			
Politik Uygulamalar	Grupları arası	31,444	4	7,861	0,258	0,904
	Grupları içi	3508,681	115	30,510		
	Toplam	3540,125	119			
İletiŖim Becerileri	Grupları arası	25,003	4	6,251	0,282	0,889
	Grupları içi	2546,197	115	22,141		
	Toplam	2571,200	119			
Etik Uygulamalar	Grupları arası	25,684	4	6,421	0,204	0,936
	Grupları içi	3625,482	115	31,526		
	Toplam	3651,167	119			
Bilgisel Uygulamalar	Grupları arası	25,487	4	6,372	0,158	0,959
	Grupları içi	4632,880	115	40,286		
	Toplam	4658,367	119			

Tablo 3.27’de görevdeki deneyim süresi gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması yapılmıŖtır. Görevdeki deneyim süreleri: 0-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21 yıl ve üzeri olarak gruplandırılmıŖtır. Verilen cevapların farklılığını tespit etmek amacıyla yapılan F testi yapılmıŖtır. Yapılan incelemeye göre görevdeki deneyim süresi grupları ile tüm yönetim uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilememiŖtir ($p>0,05$).

Tablo 3.28: Değerlendirilen kişi ile çalışma süresi gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetmel Uygulamalar	Grupları arası	102,846	4	25,711	0,705	0,590
	Grupları içi	4195,521	115	36,483		
	Toplam	4298,367	119			
Dönüşümsel Uygulamalar	Grupları arası	83,479	4	20,870	0,506	0,732
	Grupları içi	4747,312	115	41,281		
	Toplam	4830,792	119			
Politik Uygulamalar	Grupları arası	101,844	4	25,461	0,852	0,495
	Grupları içi	3438,281	115	29,898		
	Toplam	3540,125	119			
İletişim Becerileri	Grupları arası	36,608	4	9,152	0,415	0,797
	Grupları içi	2534,592	115	22,040		
	Toplam	2571,200	119			
Etik Uygulamalar	Grupları arası	149,109	4	37,277	1,224	0,304
	Grupları içi	3502,057	115	30,453		
	Toplam	3651,167	119			
Bilgisel Uygulamalar	Grupları arası	144,898	4	36,224	0,923	0,453
	Grupları içi	4513,469	115	39,248		
	Toplam	4658,367	119			

Tablo 3.28’de değerlendirilen kişi ile çalışma süresi gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması incelenmiştir. Değerlendirilen kişi ile okul yöneticilerinin çalışma süreleri incelenirken: 0-2, 3-5, 6-8, 9-11 ve 12 yıl ve üzeri grupları oluşturulmuştur. Değerlendirilen kişi ile çalışma süresi gruplarına göre yönetim uygulamalarına verilen cevapların farklılığını tespit etmek amacıyla yapılan F testi yapılmıştır. Yapılan incelemeye göre değerlendirilen kişi ile çalışma süresi gruplarına göre ile tüm yönetim uygulamaları arasında istatistikî açıdan anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.29: Hizmet içi faaliyet sayısı gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması.

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetmel Uygulamalar	Grupları arası	35,770	3	11,923	0,324	0,808
	Grupları içi	4262,596	116	36,747		
	Toplam	4298,367	119			
Dönüşümsel Uygulamalar	Grupları arası	57,950	3	19,317	0,469	0,704
	Grupları içi	4772,842	116	41,145		
	Toplam	4830,792	119			
Politik Uygulamalar	Grupları arası	7,116	3	2,372	0,078	0,972
	Grupları içi	3533,009	116	30,457		
	Toplam	3540,125	119			
İletişim Becerileri	Grupları arası	18,481	3	6,160	0,280	0,840
	Grupları içi	2552,719	116	22,006		
	Toplam	2571,200	119			
Etik Uygulamalar	Grupları arası	24,192	3	8,064	0,258	0,856
	Grupları içi	3626,974	116	31,267		
	Toplam	3651,167	119			
Bilgisel Uygulamalar	Grupları arası	54,574	3	18,191	0,458	0,712
	Grupları içi	4603,793	116	39,688		
	Toplam	4658,367	119			

Tablo 3.29’de hizmet içi faaliyet sayısı gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması yapılmıştır. Hizmet içi faaliyet grupları: 0-5, 6-10, 11-15, 16-20 faaliyet aralığında incelenmiştir. Verilen cevapların farklılığını tespit etmek amacıyla yapılan F testi yapılmıştır. Yapılan incelemeye göre hizmet içi faaliyet sayısı grupları ile tüm yönetim uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

4.1 Sonuç ve Öneriler

Küreselleşen dünyada, Türkiye'deki eğitimin birçok problemle karşı karşıya olduğu görülmektedir. Diğer kurumlar gibi eğitim kurumları da değişime zorlanmaktadır. Eğitim kurumlarından hizmet alanlar daha kaliteli hizmet almak isterken, medya ve bilgi çağında bulunan dünya eğitim sistemleri üzerinde baskı oluşturmaktadır. Aynı zamanda eğitimin son zamanlarda teknolojiye aşırı bağımlılığı, bilişim teknolojilerindeki hızlı ilerleme, eğitim kurumlarının çevreyle uyumunu güçleştirmektedir. Tüm bu değişim ve baskı sonucunda eğitim kurumlarının yönetimi de güçleşmeye başlamıştır. Bulduğumuz dünyada yönetime bakış açısının, yönetim stratejilerinin değişmesi gerekmekte, aynı zamanda yeni liderlik becerilerini mecbur kılmaktadır. Bu tür güçlüklerle başa çıkmak stratejik liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır.

Günümüzde eğitim kurumlarını, değişimi gören, değişen ortamda ortama ayak uydurarak örgütlerine yeni yönler verecek stratejiler geliştiren liderler başarıya taşıyacaklardır.

Bu araştırmada Gölbaşı'ndaki Okul Yöneticilerinin stratejik liderlik özelliğinin araştırılmasının bazı önemli sebepleri vardır. Bunlardan ilki; tüm dünyada geleneksel yönetim anlayışı terk edilmeye başlamıştır. Halkın kamu hizmetleri ile ilgili düşünceleri değişmiştir. Kamu hizmetleri kaynak sıkıntısı yaşamaya devam ederken karşılamak zorunda olduğu hizmet miktarı da artmaktadır. Kamu sektöründe yöneticilik yapanların politik zorlukların yanında kaynakları verimli kullanmaya çalışmaları aynı zamanda değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları bununla yetinmeyip kurumlarını da bu değişime uyarlamaları gerekmektedir.

Türkiye’de son yıllarda uygulanmaya çalışılan stratejik yönetim ve planlama, kamu kurumu yöneticilerinin gereksinim duyacağı liderlik becerilerini ve yaratıcı bakış açılarını kazanmaları için uygun zemin oluşturacaktır.

İkinci önemli sebebi ise, Türkiye’de kamu yönetiminin iyileştirilmesine yönelik birtakım adımlar atılmış olmasıdır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 2003 yılında kabul edilmiş, kamu kaynaklarının, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması için bu uygulamanın merkezine stratejik planlama getirilmiştir. Ayrıca kamu idarelerinin bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırma zorunluluğu getirilmiş ve stratejik plan ve bütçe arasında da sıkı bir bağ oluşturulmuştur.

Günümüz Türkiye’sinde kamu kurum ve kuruluşları yönetim alanında şeffaflığa, hesap verilebilirliğe ve insanı merkeze alan bir anlayışa doğru gitmektedir. İnsanı yaşat ki devlet yaşasın anlayışı günden güne hayata geçirilmektedir.

Gölbaşı ilçesinde 2013-2014 eğitim öğretim yılı itibari ile erkek öğretmenlerin sayısının bayan öğretmenlerin sayısından fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle temel eğitimde öğrencilere anne şefkatini ve sıcaklığını yaşatmak için bayan öğretmenlere pozitif ayırım yapılarak bayan öğretmenlerin sayısı artırılabilir.

Her yaş grubundan örneklemeler araştırmamıza katılmıştır. Örneklemelerin yaş gruplarına göre heterojen dağılımı araştırmanın sonuçlarının güvenilirliği açısından önemlidir. 2013-2014 eğitim öğretim yılı ile Gölbaşı’ndaki öğretmenlerin %70’inin 40 yaş ve 40 yaş altı grupta yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin de bu yaş gruplarının kişisel özelliklerini, ilgi ve ihtiyaçlarını analiz etmeleri gerekmektedir. Öğretmenlerini tanıyan bir yöneticinin onları motive etmesi iş doyumlarını sağlaması ve okulunun başarısı açısından çok önemlidir.

Araştırmamıza ortaokullardan daha fazla katılım olmuştur. Gölbaşı’ndaki ilkokul ve ortaokul sayısı liselerin sayısından daha fazladır.

Gölbaşı’ndaki öğretmenlerin büyük çoğunluğunun şehir merkezinde yaşadığı tespit edilmiştir. Beldelerde ve köylerde yaşayan öğretmen sayısı oldukça azdır. Öğretmenlerin belde ve köyler yerine şehir merkezini tercih etmelerinde: ilçenin ulaşım ağının iyi olması, ilçenin iklimi ve ilçe merkezinde sosyal yaşamın ileri düzeyde olduğu tahmin edilmektedir.

Şehir merkezinde görev yapan öğretmenlerin sayısı köylerde görev yapan öğretmenlerden fazladır. İlçe nüfusunun 30 bin dolayında olması, liselerin de ilçe merkezinde olması ve öğrenci taşıma merkezlerinin de ilçe merkezinde olması bu sayıyı etkilemektedir.

Gölbaşı'ndaki öğretmenlerin %70.8'inin eğitim fakültesi mezunu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin oranı %5.8'dir. Doktora mezunu bir örnekleme rastlanmamıştır. Öğretmenler mesleki kariyer anlamında desteklenmelidir. Yüksek lisans, doktora yapmaya teşvik edilmelidir. Öğretmenlere bu anlamda kolaylıklar sağlanmalı fırsatlar sunulmalıdır.

Araştırmaya her kıdem düzeyinden öğretmen katılmıştır. Araştırmanın yaygınlığı ve sonuçların doğruluğu açısından her kıdem düzeyinden öğretmenin katılması oldukça önemlidir. En fazla katılım düzeyi ise %30.0 ile 11-15 yıllık görev süresindeki öğretmenlerde olmuştur. Yukarıda da belirttiğimiz gibi Gölbaşı genç bir öğretmen kadrosuna sahip olmasından dolayı ilçedeki öğretmenlerin %80.8 i 15 yıl ve 15 yıldan daha az bir kıdeme sahiptir. Örneklemlerin değerlendirdikleri yöneticilerle çalışma sürelerinin fazla olmadığı saptanmıştır. Değerlendirdikleri yöneticilerle 0-2 yıl çalışanların oranı %59.2'dir. Bunun nedeni okul müdürü, müdür yardımcılarında ki rotasyon ile öğretmenlerin daha bir okula tayin istemeleridir. Bakanlığımızda idarecilere bir kurumda en fazla 8 yıl çalışma süresi, öğretmenlere ise 10 yıl çalışma süresi getirerek rotasyonu uygulamaktadır.

Gölbaşı'ndaki öğretmenlerin hizmet içi eğitim sayısının 0-5 aralığında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin hizmet içi faaliyet sayısı artırılmalıdır. Bakanlık üniversiteler ile işbirliğine giderek hizmet içi eğitim sayısını arttırmada ön ayak olmalıdır.

Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerinin, yönetim işlerini tek elden planladığı anlaşılmıştır. Eşgüdümleme ve koordinasyonlarının iyi olduğu, doğru işler yaptığı anlaşılmaktadır.

Okul yöneticileri çevre ihtiyaçlarına önem vermektedir. Çalışanlara, eğitim ve okulla ilişkin görüşlerinin şekillenmesinde yön göstermektedirler. Çalışanları cesaretlendirme oranlarının 0,7 olduğu bulunmuştur. Yine 0,75 katılım düzeyi ile vizyoner lider oldukları tespit edilmiştir.

Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerinin paylaşımcı, yardımsever ve uzlaşmacı oldukları anlaşılmaktadır. Otokratik liderlik anlayışını okul yönetimine fazla

yansıtmadıkları anlaşılmaktadır. Otokratik liderlik anlayışının az uygulandığını uzlaşmacı olmalarından çalışanlarından yardım istemelerinden de anlamaktayız. Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerinin değişen çevre şartlarına çabuk uyum sağladıkları belirlenmiştir. Okul yöneticilerine algı yönetimi konusunda eğitim verilebilir.

Okul yöneticilerinin ben ve sen dilini yerinde kullanma oranları diğer oranlara göre düşüktür. Yönetimde başarı sağlayan etmenlerden biriside iletişimdir. Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerini örgüt içi ve çevresi iletişim becerileri iyi düzeydedir. Ama ben ve sen dilini kullanmaları anlamında hizmet içi eğitimden geçmeleri yararlı olacaktır.

Gölbaşı'ndaki okul yöneticileri çalışanlarının özel hayatına saygı duymaktadırlar. Dürüst bir yönetim anlayışına sahiptirler. Doğru olan işleri yapmaları için cesaretlendirmeleri etik değerler açısından çok önemlidir. Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerinin okulun ilkelerine bağlılığı karar alma süreçlerinde ve kararları uygulamada yönetime yansımaktadır. Okulun çıkarlarının kendi çıkarlarının önünde tutmaları etik değerler ve kurumsallaşma açısından önemlidir. Empati kişilerin karşısındakinin anlamasıdır. Ona değer vermesi saygı göstermesidir. Gölbaşı'ndaki okul yöneticileri çalışanlarına değer vermekte onların görüşlerine saygı göstermektedir. Etik uygulamalar alt başlığındaki önermelere katılım düzeyi diğer alt başlıklardan yüksektir. Araştırmalara katılan eğitimciler yöneticilerinin etik uygulamalarına 0,99'luk değerle katıldıklarını ifade etmektedirler.

Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerinin işleri mevzuata göre yaptıkları anlaşılmaktadır. Mevzuatı bilme, değişiklikleri takip etme işleri doğru yapma anlamında önemlidir. Okul çalışanları ve paydaşları işlerin doğru yapıldığına inanırlarsa yöneticilerine güvenirlir. Güvenilir olmak idarecilerde bulunması gereken en önemli özelliklerdendir. Güven yönetimin devamlılığını ve etkililiğini sağlar. Tecrübeli liderler örgütsel başarı yakalamada etkilidirler. Okul yöneticilerinin belirli aşamalardan geçmeleri tecrübe bakımından önemlidir. Araştırma sonuçlarında çalışanların tecrübeli yöneticileri 1,02 oranında tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Eğitimde planlılık çok önemlidir. Okul yöneticileri iyi bir planlamacı olmalıdırlar. Görev yaptıkları kurumun geleceğini iyi planlamalıdırlar. Yöneticilerinin okul sorunlarına çözüm bulmadaki analiz etme ve sentezde bulunma

değerleri yükseltilmelidir. Bu değerler yükseltildiği zaman sorunların sistematik çözümler üretilir ve kurumun geleceği daha iyi planlanır. Yöneticilerin okuma alışkanlığı ve meslek bilgilerindeki kendilerini yenilemeleri oranlarının yükseltilmesi çalışanlarını daha fazla etkileme açısından önemlidir.

Gölbaşı'ndaki okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin araştırılması sonucunda: cinsiyet durumlarına göre okul yöneticilerinin yönetim uygulamalarının karşılaştırılması yapılmıştır. Cinsiyet durumları ile yönetim uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Yaş gruplarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması sonucunda yaş grupları ile yönetim uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır. Görev yapılan okul türlerine göre yönetim uygulamaları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Yaşanılan yerin (şehir merkezi ve belde olarak) yönetim uygulamaları karşılaştırılmasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Tüm yönetim uygulamaları ile okulun bulunduğu yer değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$). Eğitim durumlarına göre yönetim uygulamalarının karşılaştırılması yapılmış istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Yapılan incelemeye göre eğitimcilerin mezun oldukları bölüm ile tüm yönetim uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Yürütülen görevlere göre, görevdeki deneyim süresi gruplarına göre, değerlendirilen kişi ile çalışma süresi gruplarına göre ve hizmet içi faaliyet sayısı grupları ile tüm yönetim uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

KAYNAKÇA

- Akdemir, B., (2008). “Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sosyal Politika, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilgi Portalı; <http://www.isguc.org/armaganlar/turanyazgan/17.pdf> (12.12.2013).
- Akgemci, T., (2008). Stratejik Yönetim, Yenilenmiş 2.b., Gazi Kitabevi, Ankara, 615s.
- Akgeyik, Tekin, (2002). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 41. Seri, ss.21-57.
- Aktan, C. C., (2008). Stratejik Yönetim, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/anasayfa-strateji.htm>, (25.11.2013).
- Akyüz, Ö. F., (2001). Değişim rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 172s.
- Alpugan, O., (1998). Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, Der Yayınları, Ankara, 557s.
- Altıntaş, N. (2007), “Yetenek Yönetimi Nedir?”, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=499&Where=danisma_merkizi&Category=0207&Topic=2 (28.08.2014).
- Arikan, S. (2001), “Liderlik”, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Avşaroğlu, A., (1998). Beşeri Münasebetler, Şafak Matbaası, Ankara, 178s.
- Aydın, M., (1991). Eğitim Yönetimi, Hatip Oğlu Yayınevi, Ankara, 541s.
- Aydın, M., (1994), Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

- Başer, H., (1998). “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim” Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi, Yönetim ve Organizasyon Seminerleri, Konya, 13s.
- Baykal, A. N., (1999). Mustafa Kemal Atatürk ün Liderlik Sırları, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 336s.
- Baysal, C., 1987. Tekarsan Erdal, Davranış Bilimleri 1-2, Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi, ss.141-152.
- Bennis, Warren, (1969). “Managing the Dream: Leadership in the 21st Century”, Journal of Organizational Change Management, Vol.2, No.1, s.7.
- Bennis, Warren, (2006). “Why Lead? Reflect on Experience”, Leadership Excellence, 23(10), ss.4-5.
- Besler, S., (2004). İşletmelerde Stratejik Liderlik, Beta Basım Yayım, İstanbul, 196s.
- Boal, K.B. ve Schultz, P.L., (2007). “Storytelling, Time and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems”, The Leadership Quarterly, Article in Press, ss.2-11.
- Bungay, S. ve Goold, M., (1994). “Creating a Strategic Control System”, Editor: Bob De Witt, Ron Meyer, Strategy: Process, Content, Context, West Publishing Company, U. S., ss.202-213.
- Buchanan, D. ve Huczynski, A., (1992). Organizational Behavior an Introductory Text, 3th, ed. Prentice Hall, U.K.
- Certo, S.T. ve diğerleri, (2006). “Top Management Teams, Strategy and Financial Performance: A Meta-Analytic Examination”, Journal of Management Studies, 43: 4, ss.816-819.
- Christensen, R., 1994. “The CEO: Leadership in Organizations”, Editor: Bob De Witt, Ron Meyer, Strategy: Process, Content, Context, West Publishing Company, U. S., ss.417-426.
- Conlow, R., (1999). Yönetimde Mükemmellik, çev. C. İKİZLER, Alfa Yayınevi, İstanbul, 167s.
- Çatalyürek, B., (2004). Stratejik Yönetim ve Planlama, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/stratejikburak.htm> (21.10.2008).

- Çelik, V., (2008). Sınıf Yönetimi, 4. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Çetin, S., (2008). “Stratejik Yönetim” içinde, Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım,
- Dalay, İ., (2001). Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi, Adapazarı, 476s.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H., (2002). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Dereli, T., (1981). Organizasyonlarda Davranış, AR Yayın Dağıtım, İstanbul, 440s.
- Dinçer, Ö., (1996). Stratejik Yönetim, 3. Baskı, İstanbul, 512s.
- Dinçer, Ö., (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 389s.
- Doğan, S., (2001). Vizyona Dayalı Liderlik, Philip ve Richard’s İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayını, İstanbul, 2002, 170s.
- Erdoğan, İ., 1997. İşletmelerde Davranış, 2.b., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 397s.
- Eren, E., (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8.b., Beta Basım Yayım, İstanbul, 455s.
- Eren, E., (1991). Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 3. Baskı Jön Ajans, İstanbul, 221s.
- Eren, E., (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 538s.
- Eren, E., (2000). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul, 5386s.
- Garih, Ü. (2000). İş Hayatından Kesitler ve Gençlere Tavsiyeler, Hayat Yayınevi, İstanbul, 214s.
- Genç, N., (2002). Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yayınları, İstanbul, 231s.

- Grandy, G. ve Mills, A.J., (2004). “Strategy as Simulacra? A Radical Reflexive Look at the Discipline and Practice of Strategy”, *Journal of Management Studies*, 4: 17, November 2004, ss.1155-1165.
- Güçlü, N., (2003). “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2003/2*, ss.61-85.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim – Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 348s.
- Halis, M. ve diğerleri, (2007). “Stratejik Öncelikler ve Liderlik: Bişkek’teki İşletmelerden Bulgular”, [www.tdcif.org/kongre/k2007/ozet/137.doc+%22stra\(02.12.2013\).](http://www.tdcif.org/kongre/k2007/ozet/137.doc+%22stra(02.12.2013).)
- Hambrick, D. ve Mason, P., (1984). “Upper Echelons: The Organization as A Reflection of its Top Managers”, *Academy of Management Review*, N.1984/9, ss.193–206.
- Hax, A., (1994). “Defining the Concept of Strategy”, Editor: Bob De Witt, Ron Meyer, *Strategy: Process, Content, Context*, West Publishing Company, USA, ss.9-12.
- Hitt ve M.A diğerleri, (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, 4th Edition, Cincinnati, 544.s
- Ho, Chi-Kun, (2005). “Corporate Governance and Corporate Competitiveness: An International Analysis, *Corporate Governance: An International Review*”, Vol.13, No.2, March 2005, ss.211-253.
- Hodgest, R. M. ve Luthans, F., (1993). “U.S. Multinationals' Compensation Strategies for Local Management: Cross-Cultural Implications”, *Compensation & Benefits Review*, Vol.25, No.1993/2, ss.42-48.
- İncedere, M. O., (2008). “Eğitim Örgütlerinde Liderlik”, İstanbul, 538s.
- Johnson, G. ve Scholes, K., (1988). *Exploring Corporate Strategy*, 2nd Edition, New York, 283s.
- Karaman, A., (2006). *Vizyon Yönetimi, IQ Kültür Sanat Yayınları*, İstanbul, 78s.

- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Set Matbaacılık, Ankara
- Kenneth, L., (1994). "The Seven Keys to Business Leadership", Fortune, October 24/36, s.15'den; Yalm, 1994, ss.58-62.
- Kesici, B. ve Basım, H.N., (2007). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" içinde, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi, ed. ŞİMŞEK, M.Ő., ÇELİK, A. ve AKATAY, A., Eğitim Kitabevi, 439s.
- Kılıç, T., (2003). "Kurum Kültürü ve Liderlik; Kurum Kültürüne Uygun Lider Davranışlarının Belirlenmesi zerine Bir Araştırma", YayınlanmamıŐ Doktora Tezi, Őukurova Üniversitesi, Adana
- Koçel, T., (2001). *İŞletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ő., İstanbul, 855s.
- Luthans, F., (1992). *Organizational Behavior, Sixth Edition*, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 318s.
- Merih, K. (2008). "Stratejik Yönetim Sürecinin BileŐenleri", <http://www.merih.net/m2/str/strasur.htm> (19.11.2013).
- Nishıguchi, T., (1996). *Managing Product Development*. Cary, NC, USA: Oxford University Pres Inc., New York, 297s.
- Nutt, P. C. ve Backoff, R. W., (1991). "Strategic Leadership", Çev. E. YAMAN, <http://www.halkapinar.gov.tr/ekremyaman/makale/stratejik%20liderlik.doc> (15.12.2013).
- zalp, İ., (1988). *İŞletmelerde Stratejik Planlama*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 6(1), ss. 33-42.
- zalp, İ., Koparal, C. ve Berberoğlu, G., (1997), *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, No:951.
- zelik, A. M., (2008). *Başarılı Liderlerin Temel zellikleri Başarılı Liderlerin Temel zellikleri*, <http://www.isletme.biz/insan-kaynaklari/basarili-liderlerin-temel-ozellikleri.html> (24.11.2013).
- zfatura, İ. (2007). "CEO Dediğin Böyle Olur İŞte", Düzenleyen: B. MIHCI, <http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=1710> (22.10.2013).

- Özkalp, E., (1984). Örgütler ve Çalışma, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir, 76s.
- Özkan, M., (2008). “Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış”;
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=89,
http://inndustry.blogcu.com/stratejik-yonetim-tarihine-kisa-bir-bakis_13107911.html (11.12.2013). Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, Eskişehir, 349s.
- Pajunen, K., (2006). “The More Change, the More They Remain the Same? Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations”, Leadership, 2, ss.344-345.
- Parkhe, A., 1998. “Building Trust in International Alliances” Journal of World Business, 1998/33, s.417.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2003). Örgütsel Psikoloji, Gözden Geçirilmiş 4.b., Furkan Ofset, Bursa, 354s.
- Sosik, J. J. ve diğerleri, (2005). “Making All the Right Connections: The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations”, Organizational Dynamics, Vol: 34, No:1, s.48.
- Stockport, G. J., (2000). “Developing Skills in Strategic Transformation”, European Journal of Innovation Management, Vol.3, No.2000/1, ss.45-52.
- Stratejik Yönetim, (2008). <http://www.eylem.com/strateji/eylemstra.htm> (03.12.2013).
- Sulliva, G.R. ve Harper, M.V., (1997). Umut Bir Yöntem Olamaz, Çev. A. BİLGE, Boyner Yayınları, İstanbul, 86s.
- Şencan, H., (2002). Bilimsel Yazım, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 907s.
- Şimşek, H. (2005). Örgütler, yönetim ve liderlik: liderliğe çoklu bakış, www.mebnet.net/duyurular/seminer/Orgutler (23.08.2014).
- Şimşek, M. Ş. ve diğerleri, (2008). İşletme Becerileri ve Grup Çalışması, Gazi Kitabevi, Ankara, 364s.
- Şimşek, M. Ş., (2008). Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş 10. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya, 464s.

- Şimşek, Ş., (1998). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık, Ankara, 176s.
- Tack, P. B. (1999). Kriz Zamanı Yönetimi. (Çev. Yakut Güneri). İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Tandoğan, U., (2003). “Liderliğin On Emri”, Dünya Gazetesi, 15-16 Kasım 2003; <http://www.zeded.com/Konu.asp?ID=1656> (20.10.2013).
- Taştan, M., (2005). “Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri”; <http://www.humanresourcesfocus.com/konu5.asp> (12.12.2013).
- Taymaz, H., (1995). Okul Yönetimi. Saypa Yayın Dağıtım ve Kitabevi, 3. Baskı. Ankara, 330s.
- The Economist, (2003). “A Survey of Corporate Leadership” den; Tandoğan, U., 2003, “Liderliğin On Emri”, Dünya Gazetesi, 15-16 Kasım 2003.
- Thompson, J.L., (1990). Strategic Management: Awareness and Change, Chapman and Hall, 1st Edition, 296s.
- Türkmen, İ., (1996). Yönetimde Verimlilik, MPM Yayınları, Ankara, 287s.
- Ülgen H., (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 643s.
- Weiss, D. H., (1999). Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır, Çev. F. BERKTAY, Rota Yayınevi, İstanbul, 71s.
- Wheelen, T.L. ve Hunger, J.D., (1989). Strategic Management and Business Policy, Addison-Wesley Publishing Company, 3rd Edition, U.S., 369s.
- Winer, R. S., (2003). Marketing Management, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, s.480.
- Yetkin, S., (2006). KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon, http://www.erpakademi.com/v1/index.php?option=com_content&task=view&id=942&Itemid=189 (18.12.2013).
- Yıldırımoğlu, M., (2006). “Bill Gates’in Liderlik Sırları”; <http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=837>, Erişim Tarihi (10.01.2014).

- Yılmaz, P., (2008). “Stratejik Yönetim Kavramları: Vizyon, Misyon, Amaç, Hedef Nedir?”, <http://www.uyurgezer.net/stratejik-yonetim-kavramlari-vizyon-misyon-amac-hedef-nedir-g-t54689.html> (14.11.2013)
- Yurtseven, R., (2003). “İşletmelerde Misyon İfadesinin Stratejik Yönü: Türkiye’deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yayın No.57, Afyon, Mayıs 2003.
- Zel, U., (2001). Kişilik Ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler Ve Yorumlar, Seçkin Yayınevi: Ankara, 320s.

EKLER

1. Ek-A: Görüşme Soruları.....	114
2. Ek-B: İzin Onayı.....	119

Ek-A: Görüşme Soruları

Ek A1. Anket sorularının niteliği

ANKET SORULARININ NİTELİĞİ

2. Yönetimsel Uygulamalar

- a. Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bize sorumluluk verir.
- b. İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.
- c. Kuralları ve politikaları uygular.
- d. Performansımızı takip eder.
- e. Örgüt içindeki ast üst ilişkilerine uymamızı ister.
- f. İşleri doğru yapmaktadır.
- g. Doğru işleri yapmaktadır.

3. Dönüşümsel Uygulamalar

- a. Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur.
- b. Lider olmamız için bizi cesaretlendirir.
- c. Örgütün uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler
- d. Krizleri iyi yönetir, fırsata çevirir.
- e. Fırsatları yakalamamızda bizlere yardımcı olur.
- f. Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır.
- g. Çevre incelemesi yaparak paydaş beklentilerini tespit eder ve çözümler üretir.

4. Politik Uygulamalar

- a. İşlerin tamamlanması için paylaşımda bulunmaya isteklidir.
- b. Gerektiğinde bizden yardım ister
- c. Yardımlaşmayı ödüllendirir.
- d. Algı yönetiminde başarılıdır.
- e. Bizimle ilişkilerinde uzlaşmacı tavır sergiler.
- f. Otokratik liderlik anlayışını uygular.
- g. Çevre koşullarına çabuk uyum sağlar.

5. İletişim Becerileri

- a. Örgüt içindeki etkili kişiler ile (müfettiş, yönetici vb.) dayanışma içindedir.
- b. Örgüt dışındaki kurumlar ile dayanışma içindedir.
- c. İşlerin yapılmasını sağlamak için örgüt içi bilgiyi kullanır.
- d. Genel olarak ben dilini kullanır.
- e. İletişimde beden dilini etkili olarak kullanır.
- f. Başarısızlık durumunda sen dilini kullanır.
- g. Geniş insan grupları ile iletişim kurar.

6. Etik Uygulamalar

- a. Bizlere karşı dürüsttür.
- b. Doğru olanı yapmamız için bizi cesaretlendirir.
- c. Görüşlerimizi dikkate alır ve görüşlerimize saygı gösterir.
- d. Çalışanların özel hayatına saygı duyar.
- e. Örgüt ilkelerine dayanan kararlardan taviz vermez.
- f. Örgüt çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tutar.
- g. Karar alma süreçlerinde örgütün temel ilkelerini vurgular.

7. Bilgisel Uygulamalar

- a. Mevzuat bilgisine güveniriz.
- b. Her seferinde kendisinden yeni bilgiler öğreniriz.
- c. Sorunlarımıza uygulana bilir çözümler üretir.
- d. Okuma alışkanlığı ile bizlere model olur.
- e. Tecrübeli yöneticiler ile çalışmak bizlerin örgütsel başarısını artırıyor.
- f. Tartışmalı durumlarda bizi mesleki bilgisi ile ikna ediyor.
- g. Sorunlarımıza sistematik çözümler üretir.

Ek-A2: Anket formu

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ:
“GÖLBAŞI ÖRNEĞİ”**

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programında Yürütülen ‘Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Gölbaşı Örneği’ni tespit etmeyi hedefleyen bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak olup, kesinlikle gizli kalacaktır. Araştırmaya sağlamış olduğunuz katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Yusuf ÖNTÜRKLER
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
Cep: 0 505 270 15 70

BÖLÜM I

Bu bölümde demografik bilgileriniz istenmektedir. Lütfen size en uygun olan seçeneği (X)koyarak işaretleyiniz.

Tablo A1: Anket formu.

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kız <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız	<input type="checkbox"/> -30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/> 46-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
Okulunuz	<input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise
Yaşadığınız Yer	<input type="checkbox"/> Şehir Merkezi <input type="checkbox"/> Belde <input type="checkbox"/> Köy
Okulunuzun Yeri	<input type="checkbox"/> Şehir Merkezi <input type="checkbox"/> Belde <input type="checkbox"/> Köy <input type="checkbox"/> Taşıma Merkezi
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Eğitim Enstitüsü (Eğitim Ön Lisans) <input type="checkbox"/> Lisans (Eğitim Fak.) <input type="checkbox"/> Lisans (Diğer) <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Mezun Olduğunuz Bölüm	<input type="checkbox"/> Branş Öğretmeni <input type="checkbox"/> Sınıf Öğretmeni <input type="checkbox"/> Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi Teftişi ve Planlaması) <input type="checkbox"/> Alan Dışı Öğretmen
Göreviniz	<input type="checkbox"/> Müdür Yrd. <input type="checkbox"/> Şube Müd. <input type="checkbox"/> Bölüm Şefi <input type="checkbox"/> Öğretmen
Bu Görevdeki Deneyiminiz	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
Değerlendirdiğiniz Kişi İle Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 0-2 yıl <input type="checkbox"/> 3-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-8 yıl <input type="checkbox"/> 9-11 yıl <input type="checkbox"/> 12 yıl ve üzeri
Mesleğiniz İle İlgili Katıldığınız Hizmet İçi Eğitim Faaliyeti Sayısı	<input type="checkbox"/> 0-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri

BÖLÜM II

Sayın Meslektaşlarım, Aşağıda okullarda karşılaştığınız çeşitli önermeler yer almaktadır. Her önermeyi dikkatlice okuyunuz. Önermelerin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Sizler bu önermelerin yöneticilerinizde gerçekleşme düzeyini sağ taraftaki uygun seçeneğe (X) işaretleyiniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Tablo A.2: Anket formu.

		Gerçekleşen Düzey				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		-2	-1	0	+1	+2
1	Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bize sorumluluk verir.					
2	Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur.					
3	İşlerin tamamlanması için paylaşımda bulunmaya isteklidir.					
4	Örgüt içindeki etkili kişiler ile (müfettiş, yönetici vb.) dayanışma içindedir.					
5	Bizlere karşı dürüsttür.					
6	Mevzuat bilgisine güveniriz.					
7	İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.					
8	Kuralları ve politikaları uygular.					
9	Lider olmamız için bizi cesaretlendirir.					
10	Örgütün uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler					
11	Gerektiğinde bizden yardım ister					
12	Yardımlaşmayı ödüllendirir.					
13	Örgüt dışındaki kurumlar ile dayanışma içindedir.					
14	İşlerin yapılmasını sağlamak için örgüt içi bilgiyi kullanır.					
15	Doğru olanı yapmamız için bizi cesaretlendirir.					
16	Görüşlerimizi dikkate alır ve görüşlerimize saygı gösterir.					
17	Her seferinde kendisinden yeni bilgiler öğreniriz.					
18	Sorunlarımıza uygulanabilir çözümler üretir.					
19	Performansımızı takip eder.					
20	Örgüt içindeki ast üst ilişkilerine uymamızı ister.					
21	Krizleri iyi yönetir, fırsata çevirir.					
22	Fırsatları yakalamamızda bizlere yardımcı olur.					
23	Algı yönetiminde başarılıdır.					
24	Bizimle ilişkilerinde uzlaşmacı tavır sergiler.					
25	Genel olarak ben dilini kullanır.					
26	İletişimde beden dilini etkili olarak kullanır.					
27	Çalışanların özel hayatına saygı duyar.					
28	Örgüt ilkelerine dayanan kararlardan taviz vermez.					
29	Okuma alışkanlığı ile bizlere model olur.					
30	Tecrübeli yöneticiler ile çalışmak bizlerin örgütsel başarısını artırıyor.					
31	Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır.					
32	Çevre incelemesi yaparak paydaş beklentilerini tespit eder ve çözümler üretir.					
33	Otokratik liderlik anlayışını uygular.					
34	Çevre koşullarına çabuk uyum sağlar.					
35	İşleri doğru yapmaktadır.					
36	Doğru işleri yapmaktadır.					
37	Başarısızlık durumunda sen dilini kullanır.					
38	Geniş insan grupları ile iletişim kurar.					
39	Tartışmalı durumlarda bizi mesleki bilgisi ile ikna ediyor.					
40	Sorunlarımıza sistematik çözümler üretir.					
41	Örgüt çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tutar.					
42	Karar alma süreçlerinde örgütün temel ilkelerini vurgular.					

Ek-B: İzin Onayı

T.C.
GÖLBAŞI KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü


Sayı : 40190779/903/99/ 2174
Konu : Yusuf ÖNTÜRKLER

09../05/2014

GÖLBAŞI İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlçemiz Atatürk Ortaokulu Müdürü Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Yusuf ÖNTÜRKLER'in İlçemiz Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerini tespit etmeyi hedefleyen tez çalışması isteği müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ederim.


Memel KOSELER
İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü

Eki:1.Ad. Dilekçe


OLUR
09../05/2014
Aziz ÖZDUMAN
İlçe Milli Eğitim Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Yusuf ÖNTÜRKLER
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum Yeri ve Tarihi : Gölbaşı / 01.11.1972
Medeni Hali : Evli
Adres : Mimar Sinan Mahallesi Elçi Bey Caddesi Barış-2
Apt. 4.kat No:9: Gölbaşı-Adıyaman
E-Posta Adresi : yusufkenan1972@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 505 270 1570

EĞİTİM

Lise : 1983-1990 Gölbaşı İmam Hatip Lisesi
Lisans : 1990–1994 Niğde Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Sınıf Öğretmenliği.
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve
Organizasyon Programı 2013–2014

MESLEKİ DENEYİM

Çalıştığı Kurumlar :

06/09/1994	22/09/1994	ŞANLIURFA	MERKEZ	Bahçelievler İlköğretim Okulu
22/09/1994	27/11/1995	ŞANLIURFA	BOZOVA	Yaylak İlkokulu
05/08/1996	25/08/1997	ŞANLIURFA	BOZOVA	Yaylak İlkokulu
26/08/1997	04/09/1998	ADİYAMAN	GÖLBAŞI	Meydan İlkokulu
04/09/1998	01/07/2002	ADİYAMAN	GÖLBAŞI	Meydan İlkokulu
01/07/2002	18/09/2006	ADİYAMAN	GÖLBAŞI	Balkar İlköğretim Okulu
18/09/2006	05/02/2010	ADİYAMAN	GÖLBAŞI	Şehit Ahmet Demir İlköğretim Okulu
05/02/2010	20/06/2012	ADİYAMAN	GÖLBAŞI	Atatürk İlköğretim Okulu
20/06/2012	04/10/2012	ADİYAMAN	GÖLBAŞI	Atatürk Ortaokulu
04/10/2012		ADİYAMAN	GÖLBAŞI	Atatürk Ortaokulu

YABANCI DİL

:
İngilizce (orta düzey)
Arapça(orta düzey)