

T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

RESMİ VE ÖZEL ANAOKULLARINDA LİDERLİK
VE STRATEJİK YÖNETİM
(ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMİNE SARIPINAR

141109109

Danışman Öğretim Üyesi:
Yrd. Doç. Dr. M. Onur CESUR

İstanbul, Eylül, 2017

T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

RESMİ VE ÖZEL ANAOKULLARINDA LİDERLİK VE
STRATEJİK YÖNETİM
(ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMİNE SARIPINAR


141109109


Danışman Öğretim Üyesi:
Yrd. Doç. Dr. M. Onur CESUR


İstanbul, Eylül, 2017

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

18.09.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Emine SARIPINAR'a ait "Resmi ve Özel Anaokullarında Liderlik ve Stratejik Yönetim" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.


Prof. Dr. Münevver ÇETİN
Jüri Başkanı


Yrd. Doç. Dr. Mustafa Onur CESUR
(Üye) Danışman


Yrd. Doç. Dr. Şahin ÇETİN
(Üye)

YEMİN METNİ

18.10/2017

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "RESMİ VE ÖZEL ANAOKULLARINDA STRATEJİK YÖNETİM VE LİDERLİK" adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımda yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin "Kaynakça"da gösterilenlerden oluştuğunu, "Kaynakça"da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

141109109

Emine SARIPINAR



RESMİ VE ÖZEL ANAOKULLARINDA LİDERLİK VE STRATEJİK YÖNETİM (ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ)

ÖZ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızlı bir değişimin içinde olan dünyada liderlere ve geleceği etkili bir şekilde tasarlayacak yönetim anlayışlarına duyulan ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim, bu yönetim anlayışlarının başında gelmektedir. Resmi ve özel anaokullarında liderlik ve stratejik yönetime ilişkin öğretmen görüşlerinin araştırılması bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için literatür taraması ve anket uygulaması yöntemlerinden bir arada faydalanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre özel ve resmi anaokullarında stratejik yönetim anlayışının yeterli düzeyde hakim olmadığını gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Liderlerin stratejik yönetime geçiş konusunda yeterli yetkinlikte olmaması ve öğretmenler dışındaki eğitim personelinin stratejik yönetime ilişkin bilgisinin yetersiz kalması stratejik yönetime geçilmemesi ve geleneksel yönetim anlayışının devam etmesinin temel nedeni olarak belirlenmiştir. Araştırmanın İstanbul ili Anadolu yakasındaki anaokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerini içermesi, ulaşılan sonuçların sınırlılıkları olarak görünmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Stratejik yönetim, Stratejik liderlik

**LEADERSHIP and THE STRATEGIC MANAGEMENT IN
FORMAL and PRIVATE PRE-SCHOOLS
(TEACHER OPINIONS)**

ABSTRACT

Since the second half of the 20th century, the request for the leadership and new management styles and its planners have been emerged and developed. The strategic management is one of these new generation management styles. The main goal of this study, is to determine the teacher's opinions about leadership and strategic management. To reach this goal literature review and survey application methodologies have been together. The results showed that leadership and strategic management intellections are not enough in formal and private pre-schools. The traditional learning methodologies are still being used. Because of limited information regarding strategic leadership and most of the time out of the teachers, no one knows about the leadership principles. This study only contains from the opinions of İstanbul Province's Anatolia preschool teachers and this can be accepted as the limitedness of this research.

Keywords: Leadership, Strategic Management, Strategic Leadership

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Liderlik ve Stratejik Yönetim	1
1.1.1. Liderlik	2
1.1.2. Liderlik Tanımı	2
1.1.3. Liderliğin Tarihi Gelişimi	3
1.1.4. Liderlerin Temel Özellikleri	4
1.1.5. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Benzer ve Farklı Yönler	7
1.2. Stratejik Yönetim	8
1.2.1. Stratejik Yönetim Tanımı	9
1.2.2. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi	10
1.2.3. Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri	12
1.2.4. Stratejik Yönetim Süreci	14
1.2.5. Stratejik Yönetimde Kullanılan Araçlar	15
1.2.6. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim	17
1.3. Stratejik Yönetim ile Liderlik İlişkisi ve Stratejik Liderlik	19
1.4. Araştırmanın Önemi	20
1.5. Araştırmanın Amacı	21

1.6. Araştırma Problemi ve Alt Problemler.....	21
1.7. Varsayımlar	22
1.8. Sınırlılıklar.....	22
1.9. Tanımlar	22
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	24
3. YÖNTEM.....	27
3.1. Araştırma Modeli	27
3.2. Evren ve Örneklem.....	27
3.3. Veri Toplama Araçları.....	29
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu	29
3.3.2. Liderlik Stilleri Anketi.....	29
3.3.3. Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği.....	32
3.4. Verilerin Analizi.....	34
4. BULGULAR.....	37
4.1. Liderlik Stillerine İlişkin Bulgular	37
4.1.1. Liderlik Stillerine İlişkin Betimsel Bulgular	37
4.1.2. Anaokulu Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi	42
4.2. Stratejik Yönetim Uygulama Sorunlarına İlişkin Bulgular.....	52
4.2.1. Stratejik Yönetim Uygulama Sorunlarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	52
4.2.2. Anaokulu Öğretmenlerinin Stratejik Yönetim Uygulama Sorunlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi.....	56
4.3. Anaokulu Öğretmenlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları ile Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	66
5. TARTIŞMA	74
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	78
KAYNAKLAR	83

EKLER.....	87
Ek 1. Anket Formu	87
ÖZGEÇMİŞ	92



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

(f)	: Frekans
(\bar{X})	: Ortalama puan
(ss)	: Standart Sapma
$(\%)$: Yüzde
SY	: Stratejik Yönetim
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Liderliğin Tarihçesi.....	4
Tablo 1.2. Liderlerin Temel Özellikleri	6
Tablo 1.3. Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırması.....	8
Tablo 1.4. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi	11
Tablo 1.5. Stratejik Planlama ve Geleneksel Planlama	13
Tablo 1.6. Stratejik Liderlik Uygulamaları	19
Tablo 3.1. Öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler	28
Tablo 3.2. Liderlik Stilleri Anketi madde analizi (güvenirlilik) sonuçları	30
Tablo 3.3. Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeğinin madde analizi (güvenirlilik) sonuçları.....	33
Tablo 3.4. Anaokulu öğretmenlerinin Liderlik Stilleri Anketi ve Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği puanlarının normallik dağılımlarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov testi (N=322)	35
Tablo 4.1. Tam serbest yönetim tarzının maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322).....	38
Tablo 4.2. Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzının maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)	39
Tablo 4.3. İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzının maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)	39
Tablo 4.4. Karizma boyutu maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322).....	40
Tablo 4.5. Entelektüel uyarım ve bireysel destek maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)	41
Tablo 4.6. Anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair Mann-Whitney testi (N=322)	42

Tablo 4.7. Anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair ANOVA testi (N=322)	43
Tablo 4.8. Yaş değişkeni için anlamlı farklar testi (Liderlik Stilleri)	44
Tablo 4.9. Anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair ANOVA testi (N=322).....	46
Tablo 4.10. Eğitim düzeyi değişkeni için anlamlı farklar testi (Liderlik Stilleri).....	47
Tablo 4.11. Anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı düzeylerinin okuldaki çalışma süresine göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair ANOVA testi (N=322).....	49
Tablo 4.12. Okuldaki çalışma süresi değişkeni için anlamlı farklar testi (Liderlik Stilleri)	50
Tablo 4.13. SY kurum içi sorunlar boyutu maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322).....	53
Tablo 4.14. SY kurum dışı sorunlar boyutu maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322).....	53
Tablo 4.15. Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar boyutu maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322).....	54
Tablo 4.16. Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar boyutu maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)	55
Tablo 4.17. Stratejik yönetime inanma düzeyi boyutu maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)	55
Tablo 4.18. Anaokulu öğretmenlerinin stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair yapılan Mann-Whitney testi (N=322).....	56
Tablo 4.19. Anaokulu öğretmenlerinin stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair ANOVA testi (N=322).....	58
Tablo 4.20. Yaş değişkeni için anlamlı farklar testi (Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği).....	59
Tablo 4.21. Anaokulu öğretmenlerinin stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair ANOVA testi (N=322).....	60

Tablo 4.22. Eğitim düzeyi değişkeni için anlamlı farklar testi (Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği)	61
Tablo 4.23. Anaokulu öğretmenlerinin stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin okuldaki çalışma süresine göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair ANOVA testi (N=322).....	64
Tablo 4.24. Okuldaki çalışma süresi değişkeni için anlamlı farklar testi (Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği)	65
Tablo 4.25. Anaokulu Öğretmenlerinin Liderlik Stillere İlişkin Algıları ile Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon katsayıları (N=322).....	67



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Stratejik Yönetimin Temel Unsurları	10
Şekil 1.2. Stratejik Yönetim Süreci.....	14
Şekil 1.3. Stratejik Yönetim Araçları.....	16
Şekil 1.4. Stratejik Planlama Süreci.....	18

1. GİRİŞ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünyada yaşanan değişimler, kendisini hemen her alanda göstermiştir ve bu alanlardan bir tanesi de yönetimdir. Yönetimde yaşanan değişikliklerle birlikte geleceği ve gelecekle ilgili süreçleri öngörmeyi odak noktasında tutan yönetim anlayışları daha fazla ilgi çekmeye başlamıştır. Rakiplerle rekabet edebilmenin yolları arasında gelecekle ilgili olan süreçlerin etkisinin artması, stratejinin yönetim disiplinindeki konumunu pekiştirmiştir. Stratejik yönetim anlayışının ortaya çıkmasını beraberinde getiren bu süreç, çalışmanın temel araştırma konusunu meydana getirmektedir.

Stratejik yönetim, işletmelerin içinde buldukları durumu iyileştirmenin yollarına odaklanmaktadır. İyileşme sağlamak için geliştirilecek olan stratejilerle ilişkili olan stratejik yönetim, günden güne daha fazla faydalanılan bir yapıdadır. Çalışmada stratejik yönetim konusunun ele alınmasında kavramın bu niteliğinin etkisi göz ardı edilemeyecek kadar fazladır.

Liderlik, bu çalışmanın odak noktasında yer alan araştırma konularından bir diğeridir. İnsanların var olmasıyla birlikte yönlendirilmeye olan ihtiyaçları, liderliğin insan hayatındaki varlığının tarihin çok eski dönemlerinden beri devam etmesine neden olmuştur. İçinde bulunulan dönem itibariyle yüksek rekabet ortamında liderlere olan gereksinim artmaktadır ve çalışmada liderlik konusunun seçilmesinde bu husus belirleyici olmuştur.

1.1. Liderlik ve Stratejik Yönetim

Çalışmanın bu bölümü kavramsal çerçeve incelemesine ayrılmıştır. Bu amaçla öncelikle liderlik hakkında bilgilendirme yapılacak, ardından stratejik

yönetim hakkındaki incelemeye geçilecektir. Kavramsal çerçeve kapsamındaki inceleme gereğince stratejik yönetim ve liderlik ilişkisine değinilecek ve bu bölümdeki değerlendirme sonlandırılacaktır. Resmi ve özel anaokullarındaki öğretmenlerin stratejik yönetim ve liderlikle ilgili görüşlerine başvurulması öncesinde bu kısımdaki incelemenin giriş niteliği taşıması beklenmektedir.

1.1.1. Liderlik

Liderlik, çok eski dönemlerden beri var olan bir kavramdır ve geçmişten bugüne önemli bir araştırma konusudur (Keklik, 2012: 75). Çalışmanın bu kısmında liderlikle ilgili inceleme yapılırken liderlik tanımı, liderliğin tarihi gelişimi, liderlerin temel özellikleri, liderlik ile yöneticilik arasındaki benzer ve farklı yönler başlıkları altında açıklama getirilecektir.

1.1.2. Liderlik Tanımı

Liderlik, pek çok farklı şekilde tanımlanan bir kavramdır ve bu nedenle liderlik tanımı kapsamında bu kısımda daha çok kabul gören tanımlara yer verilecektir. “Liderlik, insanların belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme, karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir” (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Bu tanımdan hareketle liderlik, birçok özelliğin bulunduğu bir yapıya sahiptir.

“Liderlik her şeyden önce bir sanattır. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyler ve grupları koordine ve motive etme sanatıdır. Diğer yandan zeka, eğitim ve deneyim liderlik için gerekli niteliklerdir” (Tunçer, 2012: 291). Liderlikle ilgili yapılan bu tanıma göre liderlik, diğer insanlardan farklı olarak grupları bir araya getirme ve bir arada tutma becerisini gerektirir. Deneyimin liderlik için şart olduğu da bu tanım aracılığıyla anlaşılmaktadır.

İlgili literatürde yapılan liderlik tanımlarında grup süreçleri, kişilik, ikna etme, etkiyi kullanma, eylem ve davranışlar, inancı biçimlendirme, amaçları gerçekleştirme, farklılaşan roller ve başlatıcı hareket –öncü olma- gibi özelliklerin

kullanıldığı görülmektedir (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 168). Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlar, bu özelliklerin etrafında şekillenmektedir. Değinilen özellikler, aynı zamanda liderlik tanımlarının pek çok farklı şekilde gerçekleŖebileceđini göstermesi bakımından önemlidir.

1.1.3. Liderliğin Tarihi GeliŖimi

Liderliğin tarihi geliŖimi, liderlikle ilgili olarak ortaya konulan araŖtırmalar aracılığıyla olmuŖtur. Buna göre önceleri savaŖlarda ve yönetimde var olan liderlik çok daha geniŖ alanlarda kendisini gösterir olmuŖtur. Liderlikle ilgili araŖtırmalarda liderliğin tarihi geliŖimine katkıda bulunan hususlar aŖađıdaki gibidir (Bakan ve BykbeŖe, 2010. 74-75):

- i. Liderliğin önceleri fiziksel, kiŖilik ve iŖle ilgili özellikleri içerdiği dŖnlmŖtir.
- ii. Liderlerin sahip oldukları özelliklerin yanında sergilenen davranıŖların etkisi fark edilmiŖtir.
- iii. Liderlerdeki zellikler ve davranıŖların yanında bunların hangi koŖullarda gerekleŖtiđi nemsenmiŖtir.
- iv. KreselleŖmeyle birlikte hızlı bir Ŗekilde deđiŖen dünyada ađdaŖ liderlik yaklaŖımları ortaya konmuŖ, karizmatik, dnŖmc, demokratik, etik, stratejik liderlik türleri ortaya ıkmıŖtır.

Liderliğin tarihi geliŖiminin içeriğini aŖađıdaki tabloda olduğu gibi özetlemek mümkündür.

Tablo 1.1. Liderliğin Tarihçesi

Geçerli yaklaşım	Geçerli Periyot	Yaklaşımın Özeti
Büyük Adamlar Teorisi	1950 Öncesi	Lider sözde tarihin seyrine karar verir
Geleneksel/ Özellikler Yaklaşımı	1910'dan 2.Dünya savaşına kadar	Liderlerin genel ve ortak özellikleri
Liderlik Yaklaşımları/ Davranışsal Yaklaşım	2.Dünya savaşıdan 1960'lara	Liderlerin gösterdiği davranışlar
Durumsallık Yaklaşımı	1960-1980 arası	Herkese uygun, sabit, en iyi liderlik yoktur.
Yeni liderlik yaklaşımları	1980'lerden günümüze	Toplumun yeni formunun cevabı (karizmatik liderlik)

Kaynak: Canbolat, 2016: 45.

Tablo 1.1'de görüldüğü üzere yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren liderliğin tarihi gelişimi daha hızlı bir şekilde olmuştur. Liderlikte ortaya çıkan yeni yaklaşımların liderliğin tarihi gelişiminde belirgin değişiklikler oluşturduğunu göstermesi bakımından tablo üzerindeki verilen önemlidir.

1.1.4. Liderlerin Temel Özellikleri

Liderliğin temel özellikleri, liderlerin hangi nitelikler aracılığıyla diğer insanlardan ayrıldığıının belirlenmesi için bilinmelidir. Liderlerin özelliklerinin başında takipçileri etkileme becerisi gelmektedir. Çünkü liderlik, lideri takip eden kişileri etkileme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Eroğlu, 2014: 108). Liderlikte etkileme becerisinin olmaması durumunda liderin peşinden gidecek takipçilerden bahsedilmesi mümkün değildir.

Özgüven ve duygusal olgunluk, liderlerin temel özelliklerinden bir diğeri olarak görünmektedir (Alparslan ve Sezgin, 2016: 93). Liderler, sahip oldukları bu özellikler sayesinde daha az hata yaparak hitap ettikleri kitleler için en doğru

kararları alacaklardır. Bu nedenle liderlerin yüksek özgüvenli olmaları gerekmektedir. Duygusal olgunluk ise yaşanan olayları daha doğru yorumlamak açısından gereken liderlik özelliklerinden birisidir.

Küreselleşmeyle birlikte liderlerin temel özellikleri arasında (Şimşeker ve Ünsar, 2008 1031);

- i. Küresel düşünce yapısına sahip olma,
- ii. Değişimi gerçekleştirme,
- iii. Öğrenim sistemleri oluşturma,
- iv. Çok kültürlü ekipleri idare etme,
- v. Farklı kültürlerin gerekliliklerini öğrenme,
- vi. Kusursuzluğa teşvik etme,
- vii. Anlaşmazlıkları işbirliğine çevirebilme,
- viii. Ulusal kültürler ve kurumsal kültürleri etkili bir şekilde belirlemek gibi yeteneklerin yer almaya başlaması söz konusu olmuştur.

Liderlerin temel özellikleri kapsamında ayrıca aşağıdaki tabloda yer alan özelliklerin öneminin bilinmesi gerekmektedir.

Tablo 1.2. Liderlerin Temel Özellikleri

Yaş	Strese dayanıklı olma
Boy	İleri görüşlülük
Kilo	İnisiyatif sahibi olma
Cinsiyet	Duygusal olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki görünüm	Açık gözlülük
Olgunluk	Kendine güven
Güven temini	Kararlılık
Etkili konuşma	Bireyler arası diyalog
Zeka	İş bitirme kabiliyeti
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	Objektif olma
Düzenli olma	Becerikli olma
Hevesli olma	Mizah anlayışı
Girişken olma	Kişisel bütünlük

Kaynak: Canbolat, 2016: 22.

Tablo 1.2’de görüldüğü üzere liderleri işle ilgili süreçlerde başarıya ulaştıracak kararlılık, iş bitirme, tarafsızlık ve girişkenlik gibi özelliklerin yanı sıra kişilerarası ilişkileri etkili bir şekilde yönetebilmek için gereken dürüstlük, mizah anlayışı, etkili konuşma, öğrenme her daim hevesli olma gibi özelliklerden bahsedilmektedir. Tüm bu özellikler, liderliğin geniş kapsamlı olduğunu gösterdiğinden ayrı ayrı önem ifade etmektedir.

Liderler, hitap ettikleri kitleleri hayal kırıklığına uğratmamak için tutarlı olmak durumundadırlar. Bu konuda yetersiz kalınması halinde ise takipçilerin tavırlarının olumsuz yönde seyretmesi söz konusu olacaktır (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 86). Liderlerin tutum ve davranışları, bu noktada hayal kırıklığı yaşanmaması için yardımcı rol üstlenecektir.

1.1.5. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Benzer ve Farklı Yönler

Her ne kadar liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine yakın anlamlar içerse de bu iki kavramı ayıran bir takım özelliklerden bahsedilmektedir. “Liderlik, yöneticilikten farklı anlamlar taşımaktadır. Yönetimsel başarı için liderlik başarısı bir gerekliliktir ama yeterli değildir. İyi bir yönetici iyi bir liderdir, ancak iyi bir liderin iyi bir yönetici olması zorunlu değildir” (Çelik ve Sünbül, 2008: 50).

Yönetici konumundaki kişi ya da kişilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Serinkan ve İpekçi, 2005: 282). Liderlik ve yöneticilik arasındaki etkileşimi meydana getiren temel hususlardan birisi budur. Öyle ki yöneticilerin süreçlerde başarılı olabilmeleri için liderlik özelliklerini geliştirmeleri gerekli olmaya başlamış durumdadır.

Literatürde yönetsel yetkinliklerden bahsedilirken liderlikle ilgili yetkinliklere de yer verilmektedir (Çetinkaya, 2009: 224). Bu nedenle liderlik ile yöneticilik arasındaki benzerlikler kapsamında yöneticilerdeki liderlik yetkinliklerine yer verilmesi kaçınılmazdır.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar ise aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 1.3. Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırması

Kategori	Liderlik	Yönetim
Sürecin Düşünülmesi	İnsanlara odaklanma	Olaylara odaklanma
	Dışarıya bakmak	İçeriye bakmak
Amaçların Belirlenmesi	Vizyonun belirlenmesi	Planların yürütülmesi
	Geleceğin yaratılması	Mevcut durumun geliştirilmesi
	Ormanı görür	Ağaçları görür
Çalışanlarla İlişkiler	Yetki verir	Kontrol eder
	Çalışma arkadaşı	Ast
	Güven ve ilerleme	Emir verme ve koordine
Çalışma	Doğru işleri yapar	İşleri doğru yapar
	Değişim yaratır	Değişimi yönetir
	Astlarına hizmet eder	Üstlerine hizmet eder
Yönetim	Etkisini kullanır	Otoritesini kullanır
	Çatışmayı kullanır	Çatışmadan kaçınır
	Kararlı olarak hareket eder	Sorumlu olarak hareket eder

Kaynak: Eroğlu, 2014: 110.

Tablo 1.3'te görüldüğü üzere liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar sürecin düşünülme biçimi, amaçların belirlenmesi, çalışanlarla kurulan ilişkiler, çalışma biçimi ve yönetim biçimi olmak üzere beş temel konudan oluşmaktadır. Her bir kategorinin içerisinde liderlik ve yöneticilik farkının oluşmasına katkı sağlayan pek çok özellikten bahsedildiği yukarıdaki tabloda yer alan veriler aracılığıyla görülmektedir.

1.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, işletmenin gelecekte ulaşmayı hedeflediği noktayı işaret eden bir yönetim anlayışıdır (Budak, 2013: 24). Çalışmanın bu kısmında stratejik

yönetim ile ilgili inceleme kapsamında stratejik yönetim tanımı, stratejik yönetimin tarihi gelişimi, stratejik yönetimin temel özellikleri, stratejik yönetim süreci, stratejik yönetimde kullanılan araçlar, stratejik planlama ve stratejik yönetim başlıkları altında açıklama getirilecektir.

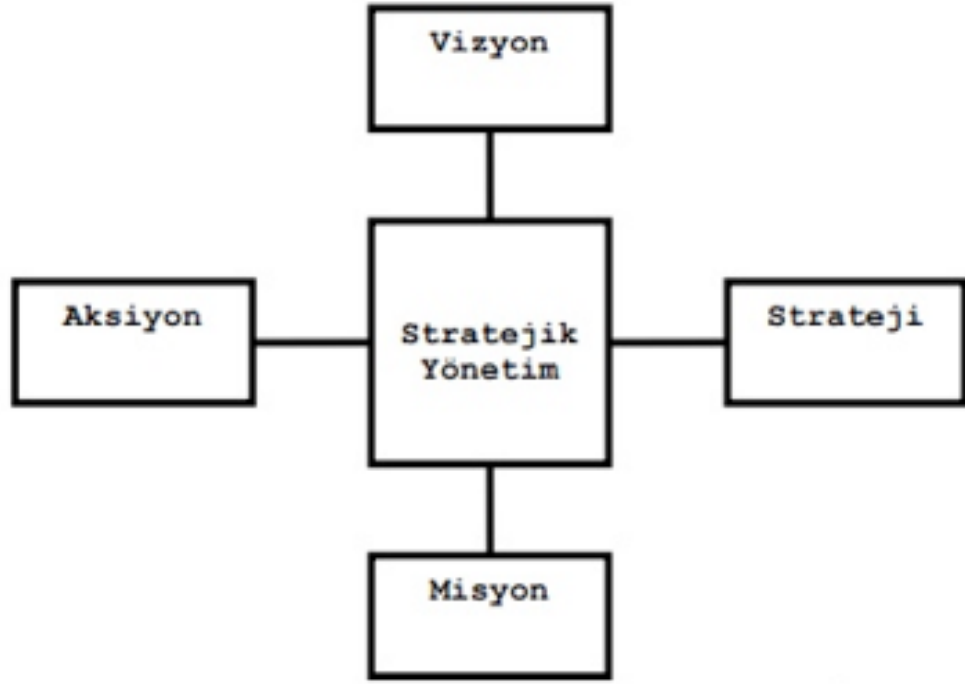
1.2.1. Stratejik Yönetim Tanımı

“Stratejik yönetim, bir örgütün geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan veren bir yönetim tekniğidir” (Tunçer, 2012: 366). Tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim, gelecekte başarılması hedeflenen amaçlarla ilgili geliştirilen stratejileri ve atılan adımları içermektedir.

Başka bir tanımda stratejik yönetim şu şekilde açıklanmaktadır: “Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” (Aktan, 2008: 6). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim kapsamında işletmenin neden var olduğu ve varlık amacına yönelik neler yaptığı gibi hususlardan bahsedilmektedir. Stratejik yönetimin sahip olduğu kapsamın geniş olduğunu göstermesi bakımından tanımdaki bu ayrıntılar önemlidir.

Stratejik yönetim kavramı kapsamında işletmenin misyonu, vizyonu, amaç ve hedeflerinin yanı sıra işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler, işletmenin değer ve ilkeleri yer almaktadır (Kılıç, 2010: 94). Stratejik yönetimin tanımı, burada değinilen unsurların etrafında şekillenmektedir. Dolayısıyla değinilen her bir unsur stratejik yönetimin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır şeklinde bir çıkarım yapılabilir.

Yapılan tanımların birbirine benzer içerikte olması sebebiyle stratejik yönetim kavramının anlaşılması adına stratejik yönetimin temel unsurlarına yer verilmesi gerekli görülmüştür. Bu kapsamda yer verilmesi gereken hususlar aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 1.1. Stratejik Yönetimin Temel Unsurları

Kaynak: Çoban ve Karakaya, 2011: 343.

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere vizyon, aksiyon, strateji ve misyon bir araya gelerek stratejik yönetim anlayışını meydana getirmektedir. Bu dört unsurdan bir tanesinin olmadığı bir durumda stratejik yönetimden bahsetmek pek mümkün değildir.

1.2.2. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

Stratejik yönetimin tarihi gelişiminde temel finansal planlama evresi, tahmin temelli planlama evresi, dışa yönelimli stratejik planlama evresi olmak üzere sıralanan üç evre geçilmiş ve bunun sonrasında stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır (Eren, 2010: 5). Stratejik yönetimin tarihi gelişim sürecinde öncelikle bu evrelerin bilinmesinde fayda vardır. Stratejik yönetimin bir anda ortaya çıkan bir teknik olmadığını göstermesi bakımından burada değinilen evrelerin her birisi önem ifade etmektedir denilebilir.

Stratejik yönetimin tarihi gelişimi uzun süreli bir şekilde gerçekleşmiştir. Bu uzun süreç yıllara ve tarihi dönemlere göre ayırmak suretiyle incelenecek olduğunda ortaya çıkacak olan tablo ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 1.4. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

Yıl	Dönem
1880 Yılı ve Öncesi	Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Yönetim Dönemi
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1965	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

Kaynak: Güçlü, 2003: 72.

Tablo 1.4'te yer alan verilerden hareketle stratejik yönetim anlayışının temellerinin 1950'li yıllar itibariyle atıldığını söylemek mümkündür. Planlamanın stratejik bir hal aldığı 1970'li yıllardan sonra ise stratejik yönetimin ortaya çıkması kaçınılmaz olmuş ve 1980'li yıllardan bugüne stratejik yönetim anlayışının gelişimi devam etmiştir. Tüm bu veriler, yıllara göre stratejik yönetim anlayışının gelişim sürecini ortaya koymaktadır.

1.2.3. Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri

Stratejik yönetimin özellikleri aşağıdaki olduğu gibi maddeler halinde sıralanmaktadır (Tunçer, 2012: 369-370):

- i. Örgütün ulaşmak istediği noktayı belirler.
- ii. Hedeflere ulaşma yolunu açıklar.
- iii. Kaynak kullanımında etkili olmak için olanak sağlar ve bir anlamda rehberlik eder.
- iv. İç ve dış çevredeki belirsizlikleri ortaya koyarak belirsizliklerin yönetilmesini sağlar.
- v. Riskleri önceden belirler ve yönetir.
- vi. Değişimi gözetler.
- vii. Objektif bir sistem meydana getirerek denetimlerin ortaya koyduğu sonuçları önemli konuma taşır.
- viii. Örgütün kuvvetli ve zayıf yönlerini belirler, misyon ve amaç ortaya koyar, fırsat ve tehlikeleri tespit eder.
- ix. En iyi stratejiyi geliştirir ve uygular.
- x. Yönetimde kullanılan araçlara standart getirir.

Görüldüğü üzere stratejik yönetimin sahip olduğu özellikler, bu anlayışın başarıya ulaşmasını sağlayacak temel niteliklerdir. Sıralanan stratejik yönetim özelliklerinin her birisi birbirinden ayrı düzeyde öneme sahiptir.

Stratejik planlama ve geleneksel planlama ile olan ilişkisi, stratejik yönetim özellikleri kapsamında yer verilebilecek bir konudur. Stratejik yönetim geleneksel planlamayı terk ederek stratejik planlamaya geçiş yapmıştır. Geleneksel planlama ve stratejik planlama arasındaki farkların bilinmesi, bu konuda yardımcı rol üstlenecektir. Bu kapsamda yer alan veriler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 1.5. Stratejik Planlama ve Geleneksel Planlama

Stratejik Planlama	Geleneksel Planlama
Eylem merkezli olup eylemlerle planları bütün olarak ele alır.	Plan merkezlidir.
Durum analizi ve performans gözden geçirmeyi içerir.	Eleştirel performans incelemesi yoktur.
Dış çevre sürekli takip edilir.	Dış çevre zorunlu durumlar dışında takip edilmez.
Misyon-vizyon açık ve nettir.	Vizyon-misyonda tutarsızlıklar olabilir.
Beklenmedik gelişmelere karşı hazırdır.	Beklenmedik gelişmelere karşı hazır değildir.
Planlama süreç olarak devam eder.	Planlama periyodiktir.
Kapasite oluşturulur ve açıkça belirtilir.	Kapasite oluşumu bir amaç değildir.
İç ve dış çevrenin sorunları ile ilgilenir.	Sabit sorunlarla ilgilenir.

Kaynak: Kaya, 2010: 28.

Tablo 1.5'te görüldüğü üzere stratejik planlamanın sahip olduğu dinamik ve yenilikçi yapı, stratejik yönetim anlayışının bu yöne doğru olan eğilimini açıklar niteliktedir. Eylem merkezli olması sebebiyle hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlaması, stratejik yönetimin stratejik planlamaya olan yönelimini açıklamaktadır.

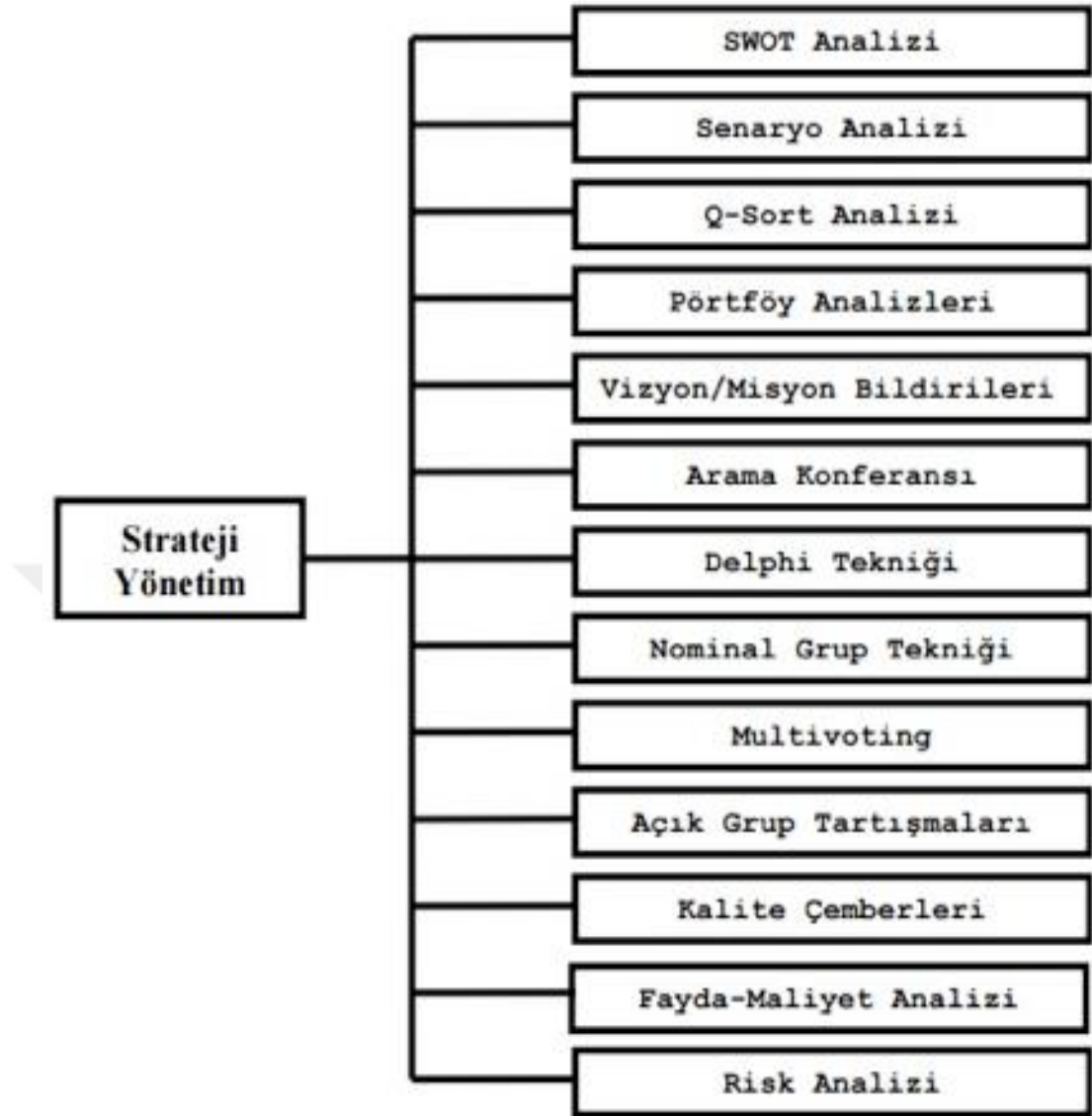
Stratejik yönetim anlayışının en temel özelliklerinden birisi de işletmelere uzun süreli düşünebilme becerisi kazandırmış olmasıdır (Eren, 2010: 7). İşletmenin gelecekle ilgili olan girişimlerinin başarıya ulaşması için bu şekilde bir becerinin gerekli olması, böyle bir sürecin varlığını beraberinde getirmektedir.

yapıldığında ise stratejik yönetim sürecinin planlama, uygulama ve kontrol etme işlemlerinden meydana geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

1.2.5. Stratejik Yönetimde Kullanılan Araçlar

İşletmelerin stratejik yönetimde başarı elde etmek için kullandığı bir takım araçlar bulunmaktadır. Bu araçlar rekabet, dış kaynak kullanımı, kaynak yönetimi, uzmanlaşma şeklinde olabilir (Kaya, 2010: 31). Stratejik yönetimde kullanılan bu araçlar işletmenin niteliklerinin yanı sıra amaçlar ve faaliyet gösterilen sektöre göre değişebilecek bir yapıdadır.

Stratejik yönetimin hedeflerini gerçekleştirmek için faydalandığı araçlardan öne çıkanları aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 1.3. Stratejik Yönetim Araçları

Kaynak: Çoban ve Karakaya, 2010: 347.

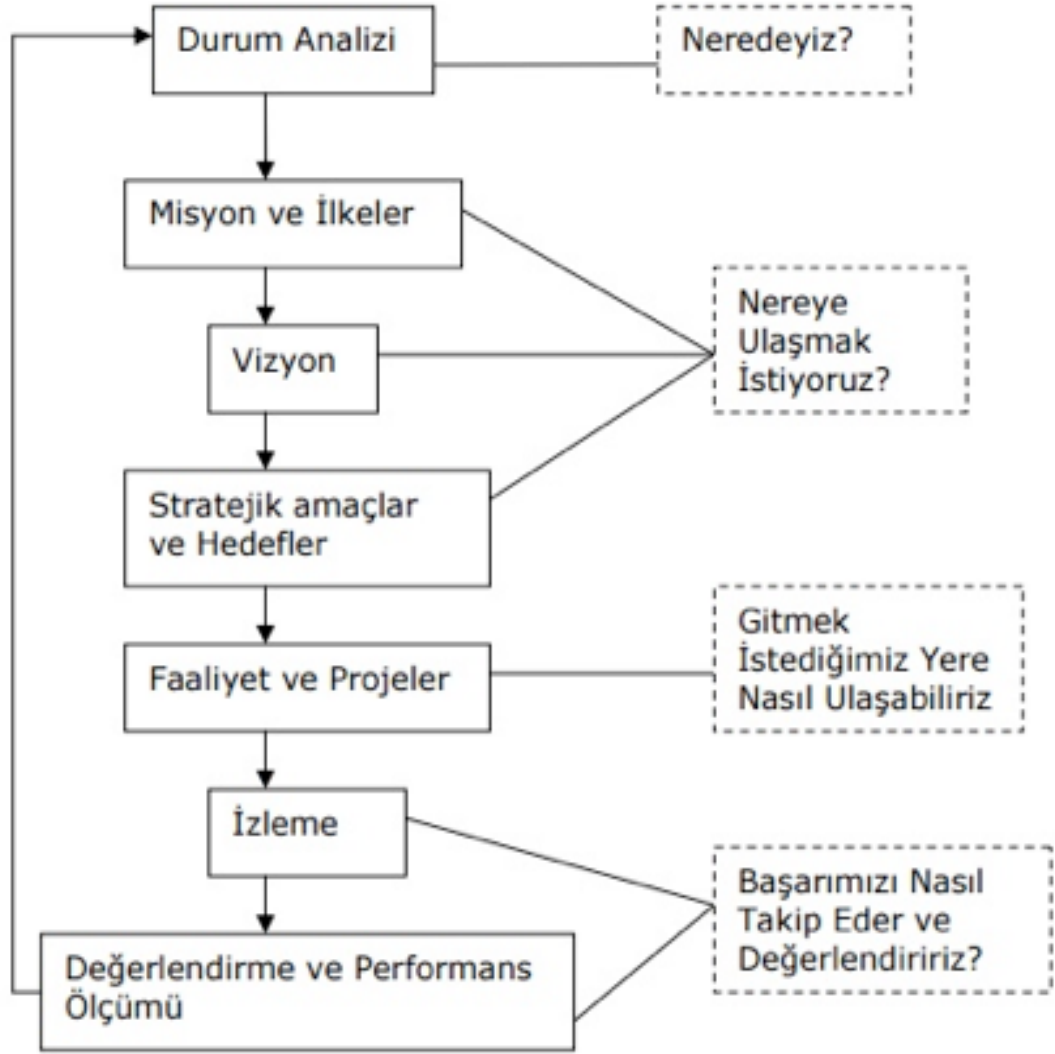
Şekil 1.3'te görüldüğü üzere SWOT analizi, risk analizi, kalite çemberleri, vizyon/misyon bildirileri gibi işletmelerin faaliyetlerinde merkezi konuma sahip süreçler, stratejik yönetim araçları kapsamında kendisine yer edinmiştir. Stratejik yönetim anlayışının geniş kapsamı olması sebebiyle bu araçların varlığı da olağan bir şekilde karşılanmaktadır. Diğer konular için geçerli olduğu gibi bu konuda yer verilen stratejik yönetim araçlarının da her birisinin farklı düzeyde öneme sahip olduğunun yinelenmesinde fayda vardır.

1.2.6. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Çalışmada buraya kadar verilen bilgiler, stratejik planlama ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi açıklar nitelikte görünmektedir. Ancak yine de stratejik planlama ve stratejik yönetim ilişkisine ayrı bir başlıkta yer verilmesi tercih edilmiştir. Uzun dönemli hedefleri ve planları içermesi ile üst yönetimi ilgilendirmesi, stratejik planlama ve stratejik yönetimin ortak yönleri arasındadır (Eren, 2010: 4). Haliyle bu iki kavram arasında yoğun bir etkileşimin varlığı söz konusu olmaktadır.

“Stratejik planlama, yöneticinin bilimsel bir değerlendirmesinden ziyade, yönetsel bir yargı ve kişisel algı, sezgi ve deneyimlerine dayanmaktadır. Somut verilere dayanmıyor olması, stratejik planın en zayıf noktasıdır. Ancak bu durum yalnızca stratejik planların değil tüm planların zafiyetidir. Çünkü planlar nihayetinde bir tahmindir” (Tunçer, 2012: 372). Burada yer verilen ifadeler stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki ayrımı yapabilmek için oldukça önemli bir yere sahiptir.

Stratejik yönetimle ilişkili olan bir süreç olarak stratejik planlama sürecinin sahip olduğu içerik aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 1.4. Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: Demir ve Yılmaz, 2010: 74.

Şekil 1.4'te görüldüğü üzere stratejik planlama kapsamında ilk olarak neredeyiz sorusu sorularak durum analizi yapılmakta, nereye ulaşmak istiyoruz sorusu sorularak da misyon-ilkeler-vizyon-stratejik hedefler ortaya konmaktadır. Faaliyet ve projeler aracılığıyla gitmek istenilen yere nasıl gidildiği sorusuna yanıt aranmaktadır. İzleme, değerlendirme ve performans ölçümü sürecinde ise başarımızı nasıl takip ederiz ve değerlendiririz sorusunu yanıtlamaya yönelik çaba gösterilmektedir. Stratejik planlama sürecinin tüm bu aşamaları, stratejik yönetim ile stratejik planlama arasındaki ilişkiyi meydana getirmede etkili olmaktadır.

1.3. Stratejik Yönetim ile Liderlik İlişkisi ve Stratejik Liderlik

Stratejik yönetim, uzun süreli bir yaklaşımın ürünüdür. Stratejik yönetim anlayışı kapsamında çevre analizleri, strateji geliştirme, stratejileri uygulama, değerlendirme ve kontrol adımları yer almaktadır (Tunçer, 2012: 375). Bu adımların her birisi liderlik ile etkileşim halinde olması sebebiyle stratejik yönetim ve liderlik ilişkisi kapsamında kendisine yer edinmiştir.

Liderlikle ilgili yeni yaklaşımlardan birisi olan stratejik liderlik uygulamaları arasında; işletmenin tamamı için yön belirleme, başarı için bir politika izleme, stratejileri uygulama, yeniden örgütlenme, örgüt ruhunu ortaya çıkarma, örgütü diğer örgütlere ve topluma bağlama, bugünün liderlerini seçip geleceğin liderlerini yetiştirme yer almaktadır (Taş ve Aksu, 2011: 355). Tüm bunlar aynı zamanda stratejik yönetim ve liderlik ilişkisinin ortaya çıkmasında birer etkidir.

20. ve 21. yüzyılda stratejik liderlik uygulamalarının içeriği aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 1.6. Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. yüzyıl uygulamaları	21. yüzyıl uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat kibirsiz
Bilgiyi elde etmeye çalışır	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilenir
Bütünlüğün önemi açıkça belirtilir	Bütünlüğün önemi eylemlerle gösterilir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenilir
Farklılıklar hoş görülür	Farklılıklar aranır
Çevresel değişime tepki verir	Çevresel değişimi önceden sezmek için hareket eder
Büyük lider olarak çalışır	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak çalışır
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür	Örgütsel çalışanlar kritik bir kaynak olarak görülür
Temelde yerel bir kafa yapısı ile çalışılır	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışılır
Çalışanların gelişimine yatırım yapılır	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapılır

Kaynak: Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 126.

Tablo 1.6’da görüldüğü üzere 21. yüzyıla gelindiğinde stratejik liderlik uygulamalarının içeriği daha derin olmaya başlamıştır. Serbest bir anlayış, çıktı ve süreç odaklı yaklaşım ve bütünlüğün önemli olması, bu uygulamalar arasından öne çıkanları olarak görünmektedir.

“Stratejik düşünebilmek, stratejik yönetimi başarıyla uygulayabilmek için liderlik birinci derecede önem taşımaktadır. Vizyonu ve misyonu olmayan bir liderin stratejik düşünebilme yeteneği sınırlıdır” (Aktan, 2008: 10). Stratejik liderliğin liderlik yaklaşımları arasındaki yerinin anlaşılmasında burada değinilen hususlar belirleyici roller üstlenmektedir. Bu nedenle araştırma, anaokulu öğretmenlerine göre yöneticilerinin liderlik ve stratejik yönetim becerilerinin incelenmesi amacıyla planlanmıştır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarında kaliteyi arttırabilmek ve değişime uyum sağlayabilmek için yöneticiler liderlik ve stratejik yönetim becerilerine sahip olmalıdırlar. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da liderlik vasfına sahip ve stratejik yönetim gibi eğitim yönetimindeki dönüşümleri takip eden liderlere gereksinim duyulduğu düşünülmektedir.

Liderlik gibi tarihin her döneminde merkezi konumda olan bir konuyu ele alması, çalışmayı önemli hale getiren faktörlerin başında gelir. İçinde bulunulan dönemin koşullarına uygun bir anlayış olan stratejik yönetim çalışmanın önemini meydana getiren bir başka faktördür. Öğretmenlerin liderlik ve stratejik yönetim konusundaki görüşlerini ortaya koyacak olması, çalışmanın önemi kapsamında yer alan unsurlardan bir diğeri olarak görülmektedir. Çalışmada birden fazla yöntemin kullanılacak olmasının, ulaşılabilecek olan sonuçların geçerliliğini olumlu yönde etkileyecek olması, çalışmanın önemini oluşturan faktörlerden bir diğeri.

Yapılan araştırmalara bakıldığında liderlik ve stratejik yönetim ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Ancak anaokulu yöneticilerinde liderlik ve stratejik yönetim ile ilgili bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile bu alandaki eksikliğin

giderilmesi amaçlanmakta, konuya ilgi duyan diğerk araştırmacılara ışık tutması umulmaktadır.

1.5. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı; İstanbul İli Anadolu yakasındaki resmi ve özel anaokullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik ve stratejik yönetim konusundaki görüşlerini belirlemektir. Aynı zamanda liderlik ve stratejik yönetim arasındaki etkileşimi belirlemek de çalışmanın öncelikli amaçları arasında yer almaktadır.

1.6. Araştırma Problemi ve Alt Problemler

Bireyler ve işletmeler, doğru ve etkili bir şekilde yönlendirilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu süreçte liderlerin üstlendiği roller, çalışma hayatında çalışanların ve işletmelerin gidişatlarının belirleyicisi konumunda olacaktır. Liderlik ve stratejik yönetim arasındaki etkileşimle birlikte iyi bir konumda olunması hedeflenmektedir. Liderlik ve stratejik yönetim yaklaşımlarının birbiriyle olan etkileşimi, bu çalışmanın temel odak noktasıdır. Yapılacak olan inceleme boyunca bu etkileşimin içeriğine dair sorulara yanıt aranacaktır.

Bu çerçevede araştırmanın üç adet alt problemi bulunmaktadır. Bu alt problemler aşağıda sıralanmaktadır.

1. Anaokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin liderlik türleri nelerdir?
2. Anaokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar nelerdir?
3. Anaokulu öğretmenlerine göre liderlik türleri ile stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.7. Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmaya katılan օđretmenlerin anket sorularına samimi ve doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Anaokulu օđretmenlerinin liderlik ve stratejik yօnetim kavramları hakkında bilgi sahibi oldukları ve gօrüşmede yer alan sorulara cevap verebilecek dօzeyde mesleki yeterliliklere sahip oldukları kabul edilmiştir.

1.8. Sınırlılıklar

Araştırma 2015- 2016 eğitim-օđretim yılında, İstanbul, Anadolu yakasında resmi ve օzel anaokullarında gօrev yapan օđretmenler ile sınırlıdır.

1.9. Tanımlar

Yօnetim: Belirli birtakım amaçları gerçekteşirmek için, başta insanlar olmak օzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve bunların yanında zamanı da birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulatma sօrelerinin tօmօne yօnetim denilmektedir (Eren, 2008: 3).

Liderlik: Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekteşirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 1993: 357).

Stratejik Yönetim: Bir örgütün amaçlarını, misyonunu gerçekleştirmek için uygulanabilir seçeneklerin belirlenmesi ve bunlardan en uygun olanın seçilmesi ve uygulanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004: 53).



2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İlgili araştırmalar başlığı altında yapılacak olan incelemede, literatürdeki benzer konulu çalışmalarla ilgili araştırmalar yapılacaktır.

Uğur (2014), yöneticilik ve liderlik ayırımında kişisel farklılıkların rolü konusunu araştırdığı tezinde, yöneticinin gücünü yetkiden aldığını, liderin ise birey ve grup davranışlarını etkileyerek başarıya ulaştığını ifade etmiş. Etkili bir lider olabilmek için bir takım kişisel özelliklerin gerekliliğinden bahsetmiştir.

Elma (2010), kamu yönetiminde stratejik liderlik konusunu araştırdığı tezinde, stratejik hedeflerin nasıl gerçekteştirileceğine yönelik araştırma yaparak liderliğin hedeflere ulaşmadaki iradeyi temsil ettiğini ifade etmiştir. Araştırmacıya göre bu durumda stratejik liderlik yaklaşımının günümüz koşullarındaki varlığı kaçınılmazdır. Küresel kuruluşların yaygınlaşması ve başarılı örnekler ortaya koymaları, vizyon sahibi liderlerin geliştireceği stratejileri önemli bir noktaya getirdiği ifade edilmektedir.

Kamu sektöründe stratejik yönetimi konusunu araştıran Durna ve Eren (2002), stratejik yönetimin kamu hizmetlerinin daha etkin bir konuma gelmesini sağladığını ifade etmiştir. Stratejik yönetim aracılığıyla süreçlere daha uzun vadeli yaklaşılmasının kamu sektörüne olumlu şekilde yansıtacağı düşünölmektedir. Stratejik yönetimin hem özel sektör hem de kamu sektöründe faydalı olacağını göstermesi, bu sonucu daha önemli hale getirmektedir. Çalışmada ayrıca stratejik yönetimin işletmelere vizyon ve misyon kazandıran bir yapıda olduğu ifade edilmektedir.

Eşki (2015), stratejik yönetim ve örgüt kültürünü analiz ettiği çalışmasında rekabet düzeyinin giderek artmasının örgütleri stratejik düşünmeye zorladığını belirtmiştir. Stratejik düşünmenin zorunluluk halini almasıyla birlikte stratejik yönetime ve stratejik liderlere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Araştırmada örgütlerde stratejik yönetimin desteklenmesinde örgüt kültürünün belirleyici konumda olduğunu belirtmektedir. Araştırmacı, örgüt kültürüyle birlikte stratejik yönetim kapsamında stratejilerin uygulanmasının daha kolay olacağını belirtmiştir.

Korkmaz, Savaş ve Yahyaoğlu (2012), stratejik yönetim anlayışını aile şirketleri özelinde ele almışlardır. Araştırmacılara göre stratejik yönetim her geçen gün daha fazla tercih edilen bir hale gelmiştir ve stratejik yönetimin içeriği, eksikliği hissedilen bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar üzerinde olumlu etkilerin varlığının stratejik yönetim anlayışı ve stratejik liderliği daha da önemli bir konuma getirdiği düşünülmektedir.

Jabbar ve Hussein (2017), stratejik yönetimde liderin rolünü araştırdıkları çalışmada stratejik süreçlerin önemine dikkat çekmişlerdir. Çalışmada organizasyonların etkili bir vizyona ihtiyaç duydukları ve bunu da liderin belirleyeceğini ifade etmişlerdir. Araştırmada stratejik yönetim anlayışına göre liderin, tüm sürecin etkililiğini belirleyen, aynı zamanda sürecin olumsuz yönlerini ortaya koyarak değişimlere karşı stratejiler geliştiren bir yapıda olmalıdır. Böylece liderlerin organizasyon büyümesini sağlayarak, büyümeyi sürdürülebilir hale getirecekleri ifade edilmektedir.

Westley ve Mintzberg (1989), yönetimde vizyonun önemini ortaya koyan bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada vizyon sahibi liderlere olan gereksinimin düzenli bir şekilde artışı, araştırmanın odak noktası olarak belirlenmiştir. Bunun gerçekleşmesi için de liderlerin vizyon sahibi olmaları gerekmektedir. Vizyon sahibi bir stratejik liderin problem çözücü olduğu ifade edilmektedir.

Schoemaker, Krupp ve Howland (2013), yapmış oldukları araştırmada stratejik liderliğin organizasyonlardaki zayıflıkların belirlenmesi ve düzeltilmesini sağlayan bir liderlik stili olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılar ayrıca stratejik

liderlik becerilerinin hedefe ulaşmadaki açıkları telafi etmede yardımcı rol üstlendiğini belirtmektedir.



3. YÖNTEM

Bu bölümünde yapılan çalışmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ile verilerin analizi ve yorumlanması hakkında bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma, betimsel bir araştırma niteliğinde tasarlanmış olup ilişkisel tarama modeli esas alınarak uygulama yapılmıştır. Karasar'a (2005) göre "İlişkisel tarama modelinde; iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında var olan değişim ve/veya bu değişimin derecesini belirlemek amaçlanır. Tarama yolu ile bulunan ilişkiler bir neden sonuç ilişkisinden ziyade bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde bunun diğer değişkenin kestirilmesini sağlaması bağlamında yorumlanır (Karasar, 2005, s.81). Bu açıklama çerçevesinde uygulanan araştırmada, resmi ve özel anaokullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin görüşleri ile stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki ilişki ve bu görüşlerinde bazı değişkenlere göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla karşılaştırma türü ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2015-2016 eğitim öğretim yılı İstanbul İli Anadolu Yakasında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren, özel ve resmi anaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise yukarıda tanımlanan evrende yer alan ve rastgele yöntemle seçilen 338 anaokulu öğretmeni oluşturmaktadır. Örnekleme yer alan öğretmenlere dağıtılan 338 anketten 16 tanesinin eksik doldurulması nedeniyle kalan 322 anket ile (185 özel okul, 137 resmi okulda çalışan anaokulu öğretmeni) analizler yapılmıştır. Anketlerin anaokulu öğretmenlerine iletilip araştırma ile ilgili kısa bir bilgi verilerek doldurulması sağlanmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin demografik özellikleri aşağıda, Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	296	91,9
	Erkek	26	8,1
Yaş	18-25 yaş	62	19,3
	26-33 yaş	147	45,7
	34-41 yaş	83	25,8
	42 yaş ve üstü	30	9,3
Eğitim düzeyi	Lise	64	19,9
	Yüksek okul	62	19,3
	Fakülte (lisans)	156	48,4
	Yüksek lisans ve üstü	40	12,4
Okuldaki çalışma süresi	0-5 yıl	91	28,3
	6-10 yıl	108	33,5
	11 yıl ve üstü	123	38,2

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çok büyük bir bölümü, %91,9 ile kadındır. Öğretmenlerin %19,3’ü 18-25 yaşında, %45,7’si 26-33 yaşında, %25,8’i 34-41 yaşında ve kalan %9,3’ü 42 ve üstü yaş grubundadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeylerine bakıldığında %19,9’unun lise, %19,3’ünün yüksek okul, %48,4’ünün lisans ve %12,4’ünün yüksek lisans veya üstü bir eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Son olarak, anaokulu öğretmenlerinin %28,3’ünün şu an görev yaptığı okulda 0-5 yıldır, %33,5’inin 6-10 yıldır ve kalan %38,2’sinin 11 yıl ve üstü bir süredir çalıştığı belirtilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Resmi ve özel anaokullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin görüşleri ile stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik 3 bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır.

Bu bölümler sırasıyla; öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek üzere bir Kişisel Bilgiler Formu, yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerini araştırmak üzere Liderlik Stilleri Anketi ve öğretmenlerin stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşlerini öğrenmek üzere Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeğidir.

3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Bu formda, anaokulu öğretmenlerinin demografik bilgilerini toplamak amacıyla, araştırmacı tarafından hazırlanan ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve şu anki okulda çalışma süresinin sorulduğu toplam dört soru mevcuttur.

3.3.2. Liderlik Stilleri Anketi

Anketin ikinci bölümünde, anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarını öğrenmek üzere, Bass ve Avolio (1990) tarafından Çok Faktörlü Liderlik (MLQ) ölçeği olarak geliştirilen ve Korkmaz (2008) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması yapılan, beş boyutlu Liderlik Stilleri Anketi uygulanmıştır. 34 maddeden oluşan ölçeğin ifadeleri çalışmaya katılanlar tarafından 'Hiçbir zaman' (1) ile 'Her zaman' (5) arasında değerlendirilmektedir. Ölçeğin, 'Tam serbest yönetim (laissez-faire) tarzı', 'Beklentilere göre yönetim tarzı' ve 'İstisnalara göre yönetim tarzı' etkileşimci liderliği, 'Karizma' ve 'Entelektüel uyarım ve bireysel destek' boyutları ise dönüşümcü liderlik özelliklerini tanımlamaktadır. Boyutlardan alınan yüksek puan kişilerin o yöneticiye ilişkin o özelliği gösterme düzeyini ifade etmektedir.

Liderlik Stilleri Anketinin bu çalışma için uygunluğu bir madde (güvenirlilik) analizi ile incelenmiş ve sonuçları aşağıda, Tablo 3.2'de sunulmuştur. Ölçek ve

ölçeğin alt boyutlarında yer alan maddelerin güvenilirlik analizleri için *Alpha* modeli kullanılmıştır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliği aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek/boyut güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin/boyutun güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek/boyut oldukça güvenilir, ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek/boyut yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2006: s. 405).

Tablo 3.2. Liderlik Stilleri Anketi madde analizi (güvenirlilik) sonuçları

Boyut/Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Alfa (α) Katsayısı	Boyuta Ait Cronbach's Alfa (α) Katsayısı
Tam serbest yönetim tarzı			
Madde 05*	0,602	0,521	0,707
Madde 07	0,345	0,668	
Madde 28	0,367	0,698	
Madde 33	0,491	0,522	
Beklentilere göre yönetim tarzı			
Madde 4*	0,367	0,490	0,742
Madde 15	0,369	0,593	
Madde 22	0,497	0,605	
Madde 24	0,431	0,699	
Madde 27*	0,444	0,633	
İstisnalara göre yönetim tarzı			
Madde 3*	0,762	.	0,865
Madde 12*	0,762	.	
Karizma			
Madde 8	0,584	0,530	0,802
Madde 9	0,719	0,507	
Madde 10	0,631	0,518	
Madde 11	0,680	0,510	
Madde 13	0,512	0,532	
Madde 16*	0,650	0,709	
Madde 18	0,624	0,519	
Madde 19*	0,475	0,705	
Madde 20	0,647	0,518	
Madde 21*	0,429	0,658	
Madde 23	0,352	0,572	
Madde 25	0,604	0,524	
Madde 26	0,494	0,671	
Madde 32*	0,419	0,614	
Madde 34	0,614	0,522	
Entelektüel uyarım ve bireysel destek			
Madde 1	0,739	0,913	0,922
Madde 2	0,755	0,912	
Madde 14	0,753	0,911	

Madde 29	0,828	0,901
Madde 30	0,768	0,909
Madde 31	0,831	0,901
Ölçek		0,877
<i>*Ters maddeler</i>		

Liderlik Stilleri Anketinin, dört maddeden oluşan ilk boyutu (Tam serbest yönetim tarzı) için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,707$ olarak bulunmuştur. Bu değer, alt boyutu oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Her hangi bir madde alt boyuttan silindiğinde α katsayısının (alt boyutun güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden [tabloda üçüncü sütun (0,521 ile 0,698 arasında)] dört maddenin de boyutta kalması uygundur. Alt boyutun maddelerine ait Madde-Toplam Korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (0,345 ile 0,602 arasında değişmektedir).

Liderlik Stilleri Anketinin, beş maddeden oluşan ikinci alt boyutu (Beklentilere göre yönetim tarzı) için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,742$ olarak bulunmuştur. Bu değer, ikinci alt boyutu oluşturan maddelerin arasında da güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyuttan her hangi bir madde silindiğinde, alt boyutun genel güvenilirlik katsayısında bir yükselme görülmediğinden (0,490 ile 0,699 arasında)] beş maddenin de boyutta kalması uygundur. Alt boyutun maddelerine ait Madde-Toplam Korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (0,367 ile 0,497 arasında değişmektedir).

Liderlik Stilleri Anketinin, iki maddeden oluşan üçüncü alt boyutu (İstisnalara göre yönetim tarzı) için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,865$ olarak bulunmuştur. Bu değer, üçüncü alt boyutu oluşturan maddelerin arasında da güvenilirliğin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyutun iki maddesi arasındaki korelasyon katsayısı da yüksek olup 0,762 olarak hesaplanmıştır.

Liderlik Stilleri Anketinin, 15 maddeden oluşan dördüncü alt boyutu (Karizma) için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,802$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, dördüncü alt boyutu oluşturan maddelerin arasında da

güvenirliğin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyuttan her hangi bir madde silindiğinde, alt boyutun genel güvenilirlik katsayısında bir yükselme görülmediğinden (0,507 ile 0,709 arasında)] tüm maddelerin boyutta kalması uygun bulunmuştur. Alt boyutun maddelerine ait Madde-Toplam Korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (0,352 ile 0,719 arasında değişmektedir).

Liderlik Stilleri Anketinin, 6 maddeden oluşan beşinci alt boyutu (Entelektüel uyarım ve bireysel destek) için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,922$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, beşinci alt boyutu oluşturan maddelerin arasında da güvenilirliğin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyuttan her hangi bir madde silindiğinde, alt boyutun genel güvenilirlik katsayısında bir yükselme olmadığından (0,901 ile 0,913 arasında)] tüm maddelerin boyutta kalması uygun bulunmuştur. Alt boyutun maddelerine ait Madde-Toplam Korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (0,739 ile 0,831 arasında değişmektedir).

Son olarak, ölçeği oluşturan maddelerin tümü analize birlikte dahil edildiğinde genel güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,877$ olduğu bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin bir bütün olarak da güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, Liderlik Stilleri Anketinin, bu çalışma için uygun olduğu anlaşılmıştır.

3.3.3. Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde, araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin görev yaptıkları okuldaki stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin görüşlerini öğrenmek üzere, Çetin (2013) tarafından geliştirilen 34 maddelik ve 5 seçenekli, Likert tipi bir ölçek uygulanmıştır. Yazar, yaptığı çalışma sonucunda 150 ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında toplam 3349 öğretmenle yaptığı çalışma sonucunda öğretmenlerin okullarındaki stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin görüşlerinin beş alt boyutta incelenebileceğini ve bu alt boyutların toplam varyansın %55,61'ini açıkladığını bulmuştur. Bu alt boyutlar ve açıkladıkları varyans oranları ile güvenilirlik katsayıları şöyledir;

1. Stratejik yönetimde kurum içi sorunlar: Toplam varyansın %17,64'ünü açıklamaktadır (9 madde, $\alpha=.92$).
2. Stratejik yönetimde kurum dışı sorunlar: Toplam varyansın %10,19'unu açıklamaktadır (7 madde, $\alpha=.81$).
3. Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar: Toplam varyansın %8,86'sını açıklamaktadır (7 madde, $\alpha=.82$).
4. Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar: Toplam varyansın %10,56'sını açıklamaktadır (7 madde, $\alpha=.83$).
5. Stratejik yönetime inanma düzeyi: Toplam varyansın %8,34'ünü açıklamaktadır (4 madde, $\alpha=.83$).

34 maddeden oluşan ve 5 dereceli likert tipi olarak düzenlenen Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeğinin ('1' Hiç engellemez-'5' Yüksek derecede engeller) bu araştırma için uygunluğu yine bir madde analizi ile güvenilirliklerine bakılarak incelenmiştir.

Tablo 3.3. Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeğinin madde analizi (güvenirlilik) sonuçları

Boyut/Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Alfa (α) Katsayısı	Boyuta Ait Cronbach's Alfa (α) Katsayısı
Stratejik yönetimde kurum içi sorunlar			
sy01	0,781	0,925	0,934
sy02	0,779	0,925	
sy03	0,639	0,934	
sy04	0,689	0,931	
sy05	0,754	0,927	
sy06	0,851	0,921	
sy07	0,823	0,923	
sy08	0,792	0,925	
sy09	0,711	0,929	
Stratejik yönetimde kurum dışı sorunlar			
sy10	0,819	0,916	0,931
sy11	0,848	0,914	
sy12	0,870	0,911	
sy13	0,702	0,927	
sy14	0,648	0,932	
sy15	0,762	0,923	
sy16	0,816	0,916	
Eğitimde personelden kaynaklanan sorunlar			
sy17	0,855	0,939	0,949
sy18	0,841	0,940	
sy19	0,874	0,938	
sy20	0,790	0,945	
sy21	0,813	0,943	
sy22	0,792	0,945	
sy23	0,844	0,940	

Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar			
sy24	0,912	0,948	0,959
sy25	0,909	0,948	
sy26	0,852	0,953	
sy27	0,827	0,955	
sy28	0,855	0,953	
sy29	0,851	0,953	
sy30	0,794	0,957	
Stratejik yönetime inanma düzeyi			
sy31	0,922	0,952	0,965
sy32	0,910	0,955	
sy33	0,890	0,961	
sy34	0,934	0,948	
Ölçek			0,985

Tablo 3.3'te özetlendiği üzere, ölçeğin ilk alt boyutu olan ve dokuz maddeden oluşan “Stratejik yönetimde kurum içi sorunlar” boyutuna ait genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) $\alpha=0,934$ olarak, yedi maddeden oluşan “Stratejik yönetimde kurum dışı sorunlar” alt boyutuna ilişkin genel güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,931$, yine yedi maddeden oluşan “Eğitimde personelden kaynaklanan sorunlar” alt boyutuna ilişkin genel güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,949$ olarak, yine yedi maddeden oluşan “Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar” alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,959$ olarak ve dört maddeden oluşan beşinci alt boyut “Stratejik yönetime inanma düzeyi” için genel güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,965$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçeğin alt boyutlarında yer alan maddelerin arasında güvenilirliğin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Son olarak, tüm maddeler birlikte (34 madde) analize sokulduğunda, Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeğine ait güvenilirlik katsayısının (Cronbach’s Alpha) $\alpha=0,985$ olduğu bulunmuştur. Bu değer, ölçeği oluşturan maddelerin arasında da güvenilirliğin yüksek olduğunu ve bu çalışma için de uygun olduğunu göstermektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinden Kişisel Bilgiler Formu, Liderlik Stilleri Anketi ve Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği ile toplanan verilerin tümü SPSS 20.0 for Windows paket programı ile analize tabi tutulmuştur. Araştırma için anaokulu öğretmenlerinden toplanan verilerle istatistiksel analizlere

geçilmeden önce, bu verilerin ankette belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hatalar ve ciddi oranda eksiklikler barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiştir. Bundan sonra ise araştırmanın belirlenen amaçlarına bağlı olarak uygulanacak istatistikî tekniklerin seçimi için Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi ile veri gruplarının normallik dağılımları incelenmiştir (Tablo 3.4).

Tablo 3.4. Anaokulu öğretmenlerinin Liderlik Stilleri Anketi ve Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği puanlarının normallik dağılımlarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov testi (N=322)

Ölçek	Boyut (Bağımlı Değişkenler)	Bağımsız Değişkenler			
		Cinsiyet	Yaş	Eğitim düzeyi	Okulda çalışma s.
Liderlik Stilleri	Tam serbest (laissez-faire) yönetim	0,015*	0,346	0,285	0,322
	Beklentilere göre yönetim	0,004**	0,204	0,244	0,285
	İstisnalara göre yönetim	0,027*	0,319	0,342	0,292
	Karizma	0,000***	0,216	0,267	0,358
	Entelektüel uyarım ve bireysel destek	0,006**	0,480	0,300	0,324
Stratejik Yönetim U. S.	Stratejik yönetimde kurum içi sorunlar	0,022*	0,301	0,360	0,287
	Stratejik yönetimde kurum dışı sorunlar	0,019*	0,312	0,215	0,261
	Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar	0,037*	0,226	0,304	0,480
	Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	0,002**	0,280	0,252	0,215
	Stratejik yönetime inanma düzeyi	0,014*	0,166	0,330	0,204

* $p < .05$, ** $p < .01$ ve *** $p < .001$

Veri grubunun normallik dağılımı göstermesi için $p > .05$ olmalıdır (Pallant, 2005, s.57). Tablo 3.4'ten görüleceği gibi araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin, Liderlik Stilleri Anketi ve Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeğine ilişkin puanlarının dağılımları yaş, eğitim düzeyi ve okuldaki çalışma sürelerine göre normal dağılım gösterirken ($p > .05$), cinsiyetlerine göre normallik göstermemektedir ($p < .05$). Normallik dağılımına ilişkin yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonrası, araştırmanın amacına bağlı olarak aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir;

1. Örnekleme oluşturan anaokulu öğretmenlerinin demografik özelliklerini özetlemek açısından değişkenlerinin frekans (f) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.

2. Anaokulu öğretmenlerinin, Liderlik Stilleri Anketi ve Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerini incelemek üzere ortalama puanları (\bar{X}) ve standart sapmaları (ss) hesaplanmıştır.
3. Anaokulu öğretmenlerinin, Liderlik Stilleri Anketi ve Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinde cinsiyetlerine göre anlamlı farklılaşmalar olup olmadığını araştırmak üzere, normallik dağılımı varsayımı sağlanamadığından (Tablo 3.4) Mann-Whitney U testi uygulanmıştır..
4. Anaokulu öğretmenlerinin, Liderlik Stilleri Anketi ve Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinde, yaş, eğitim düzeyi ve okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılaşmalar olup olmadığını araştırmak üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizlerinde anlamlı fark bulunduğunda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu araştırmak üzere post-hoc Scheffe testi yapılmıştır.
5. Anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerine ilişkin görüşleri ile stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkileri araştırmak üzere Pearson momentler çarpımı korelasyonu katsayıları hesaplanmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, özel ve devlet okullarında görev yapan anaokulu öğretmenlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri ile stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki ilişki ve bu görüşlerinin bazı değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan istatistikî analizlere yer verilmiştir.

4.1. Liderlik Stillerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde liderlik stillerine ilişkin betimsel bulgular ve anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı düzeylerinin demografik özelliklerine göre incelenmesine yönelik bulgular yer almaktadır.

4.1.1. Liderlik Stillerine İlişkin Betimsel Bulgular

Araştırmanın bu alt bölümünde, anaokulu öğretmenlerinin liderlik stillerine ilişkin genel görüşleri incelenmiştir. 34 maddeden oluşan ölçeğin ifadeleri çalışmaya katılan anaokulu öğretmenleri tarafından ‘Hiçbir zaman’ (1) ile ‘Her zaman’ (5) arasında değerlendirilmiştir. Anketin dokuz maddesi olumsuz yüklemli olarak düzenlendiğinden, boyutların ortalama puanları hesaplanmadan önce değerleri ters çevrilmiştir. ‘Tam serbest yönetim tarzı’, ‘Beklentilere göre yönetim’, ‘İstisnalara göre yönetim’, ‘Karizma’ ve ‘Entelektüel uyarım ve bireysel destek’ olmak üzere beş liderlik tarzını ölçmeyi amaçlayan Liderlik Stilleri Anketi araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerince aşağıdaki seçenek ve puan aralıkları dikkate alınarak değerlendirilmiştir (Puan Aralığı=(en yüksek puan-en düşük puan)/seçenek

sayısı=(5-1)/5=4/5=0,80). Liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama puanın yüksekliği o liderlik tarzının ne derece gözlemlendiğini ifade etmektedir.

<u>Seçenek</u>	<u>Puan Aralığı</u>
Hiçbir zaman	1,00 - 1,80
Nadiren	1,81 - 2,60
Bazen	2,61 - 3,40
Genellikle	3,41 - 4,20
Her zaman	4,21 - 5,00

Tablo 4.1. Tam serbest yönetim tarzının maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)

<u>Madde/Boyut</u>	<u>\bar{X}</u>	<u>ss</u>
05. Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	2,48	1,51
07. Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.	3,70	1,37
28. Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	3,26	1,21
33. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	4,07	0,87
Tam serbest yönetim tarzı	3,64	0,72

Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerinden tam serbest yönetim tarzı liderliğe ilişkin ortalama puanı $\bar{X}_{\text{Tam serbest yönetim tarzı}}=3,64\pm 0,72$ olarak bulunmuştur ('Genellikle' düzeyinde). Anaokulu öğretmenleri, yöneticilerinin genellikle tam serbest yönetim tarzını sergilediği görüşündedir. Öğretmenler, yöneticileriyle ilgili olarak bu boyutta en yüksek ortalama puanı "33. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular." ($\bar{X}_{\text{Madde 33}}=4,07\pm 0,87$) ve en düşük ortalama puanı ise "05. Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır." ($\bar{X}_{\text{Madde 05}}=2,48\pm 1,51$) davranışı için vermişlerdir.

Tablo 4.2. Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzının maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)

Madde/Boyut	\bar{X}	ss
04. Dikkati, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	3,67	1,12
15. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.	3,84	0,94
22. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	4,20	0,85
24. Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	4,32	0,87
27. Karar vermekten kaçınır.	2,50	1,37
Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı	3,65	0,55

Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerinden Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı liderliğe ilişkin ortalama puanı \bar{X} Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı=3,65±0,55 olarak bulunmuştur ('Genellikle' düzeyinde). Anaokulu öğretmenleri, yöneticilerinin genellikle beklentilere göre (aktif) yönetim tarzını sergilediği görüşündedir. Öğretmenler, yöneticileriyle ilgili olarak bu boyutta en yüksek ortalama puanı "24. Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir." (\bar{X} Madde 24=4,32±0,87) ve en düşük ortalama puanı ise "27. Karar vermekten kaçınır." (\bar{X} Madde 27=2,50±1,37) davranışı için vermişlerdir.

Tablo 4.3. İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzının maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)

Madde/Boyut	\bar{X}	ss
03. Problemler ciddi bir hal alınca kadar müdahale etmez.	2,66	1,43
12. Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	2,89	1,40
İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı	2,77	1,33

İki maddeden meydana gelen istisnalara göre (pasif) yönetim tarzı, araştırmaya katılan anaokulu öğretmenleri tarafından 'Bazen' düzeyinde değerlendirilmiştir (\bar{X} İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı=2,77±1,33). Öğretmenler, yöneticilerinin bu yönetim tarzını bazen sergilediğini düşünmektedir.

Tablo 4.4. Karizma boyutu maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)

Madde/Boyut	\bar{X}	ss
08. Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar.	4,13	0,92
09. Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	4,04	0,92
10. Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	4,08	0,97
11. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.	3,96	0,96
13. Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	4,08	1,11
16. Eğer bozuk değilse, tamir etme anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.	3,71	0,99
18. İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.	3,90	0,98
19. Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	3,83	1,18
20. Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	4,16	0,94
21. Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	3,70	1,07
23. Bütün hataların kaydını tutar, izler.	4,06	0,74
25. Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	4,15	0,95
26. Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.	3,34	1,32
32. Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	2,51	1,43
34. Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.	4,12	0,95
Karizma	3,62	0,41

Anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerinden karizmatik yönetim tarzına ilişkin ortalama puanı $\bar{X}_{\text{Karizma}}=3,62\pm 0,41$ olarak, ‘Genellikle’ düzeyinde hesaplanmıştır.

Anaokulu öğretmenleri, yöneticilerinin genellikle karizmatik yönetim tarzını sergilediği görüşündedir. Öğretmenler, yöneticileriyle ilgili olarak karizma boyutunda yer alan maddelerden en yüksek ortalama puanı “20. Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.” ($\bar{X}_{\text{Madde 20}}=4,16\pm 0,94$) ve en düşük ortalama puanı ise “32. Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.” ($\bar{X}_{\text{Madde 32}}=2,51\pm 1,43$) davranışı için vermişlerdir.

Tablo 4.5. Entelektüel uyarım ve bireysel destek maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)

Madde/Boyut	\bar{X}	ss
01. Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	4,08	0,94
02. Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	4,17	0,87
14. Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	3,85	1,01
29. Benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	3,76	1,12
30. Benim kendi yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	3,76	1,03
31. Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirileceği ile ilgili öneriler sunar.	3,79	1,01
Entelektüel uyarım ve bireysel destek	3,90	0,85

Anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerinden entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzına ilişkin ortalama puanı $\bar{X}_{\text{Entelektüel uyarım ve bireysel destek}}=3,90\pm 0,85$ olarak, ‘Genellikle’ düzeyinde hesaplanmıştır. Anaokulu öğretmenleri, yöneticilerinin genellikle entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzını sergilediği görüşündedir. Öğretmenler, yöneticileriyle ilgili olarak entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutunda yer alan maddelerden en yüksek ortalama puanı “02. Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.” ($\bar{X}_{\text{Madde 02}}=4,17\pm 0,87$), en düşük ortalama puanı ise “29. Benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.” ($\bar{X}_{\text{Madde 29}}=3,76\pm 1,12$) ve “30. Benim kendi yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.” ($\bar{X}_{\text{Madde 30}}=3,76\pm 1,03$) davranışları için vermişlerdir.

Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerine ilişkin kendi yöneticilerine yönelik algıları birlikte değerlendirildiğinde, yöneticilerinin sırasıyla en çok entelektüel uyarım ve bireysel destek ($\bar{X}=3,90$), beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı ($\bar{X}=3,65$), tam serbest yönetim tarzı ($\bar{X}=3,64$), karizmatik yönetim tarzı ($\bar{X}=3,62$) ve son olarak istisnalara göre (pasif) yönetim tarzını ($\bar{X}=2,77$) sergilediğini düşündükleri söylenebilir.

4.1.2. Anaokulu Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Algı Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi

Bu bölümde anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı düzeyleri cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma sürelerine göre incelenecektir.

Tablo 4.6. Anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair Mann-Whitney testi (N=322)

Puan (Boyut)	Cinsiyet	Betimsel İst.			Mann-Whitney	
		n	Sıra Ort.	Sıralar Top.	Z	p
Tam serbest yönetim tarzı	Kadın	296	55,67	5122,00	-0,91	0,364
	Erkek	26	62,81	1319,00		
Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı	Kadın	296	60,74	5648,50	-2,21	0,027*
	Erkek	26	43,17	906,50		
İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı	Kadın	296	49,06	4562,50	-5,80	0,000***
	Erkek	26	94,88	1992,50		
Karizma	Kadın	296	55,78	5187,50	-1,17	0,241
	Erkek	26	65,12	1367,50		
Entelektüel uyarım ve bireysel destek	Kadın	296	52,40	4873,00	-3,48	0,001**
	Erkek	26	80,10	1682,00		

*Fark $p < .05$, **fark $p < .01$ ve ***fark $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır.

Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerinin liderlik stillerini gösterme düzeylerine ilişkin algılama düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Mann-Whitney testine göre cinsiyet, üç liderlik stili için anlamlı bir farklılaşma kaynağıdır (Tablo 4.6). Buna göre;

Kadın ve erkek anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerini, *beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı* gösterme bakımından algılama/değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farkın kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($Z=-2,21$ ve $p < .05$). Gruplara ait sıra ortalaması puanları incelendiğinde, kadın öğretmenlerin yöneticilerini erkek öğretmenlerden daha çok, *beklentilere göre yönetim tarzı* gösteren olarak algıladıkları/değerlendirdikleri görülmektedir (Sıra Ortalaması_{Kadın}=60,74 ve Sıra Ortalaması_{Erkek}=43,17).

Kadın ve erkek anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerini, *istisnalara göre (pasif) yönetim tarzı* gösterme bakımından algılama/değerlendirme düzeylerinde de anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farkın erkek öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($Z=-5,80$ ve $p<,001$]. Gruplara ait sıra ortalaması puanları incelendiğinde, erkek öğretmenlerin yöneticilerini kadın öğretmenlerden daha çok, *istisnalara göre yönetim tarzı* gösteren olarak algıladıkları/değerlendirdikleri görülmektedir (Sıra Ortalaması Kadın=49,06 ve Sıra Ortalaması Erkek=94,88).

Son olarak, kadın ve erkek anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerini, *entelektüel uyarım ve bireysel destek (yönetim tarzı) gösterme* bakımından algılama/değerlendirme düzeylerinde de anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farkın yine erkek öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($Z=-3,48$ ve $p<,01$]. Gruplara ait sıra ortalaması puanları incelendiğinde, erkek öğretmenlerin yöneticilerini kadın öğretmenlerden daha çok, *entelektüel uyarım ve bireysel destek gösteren* olarak algıladıkları/değerlendirdikleri görülmektedir (Sıra Ortalaması Kadın=52,40 ve Sıra Ortalaması Erkek=80,10).

Kadın ve erkek anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerini *tam serbest yönetim ve karizmatik yönetim tarzı* gösterme bakımından değerlendirmelerinde ise anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerini bu yönetim tarzlarını gösterme bakımından benzer şekilde/düzeyde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.7. Anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair ANOVA testi (N=322)

Puan (Boyut)	Yaş	Betimsel İst.			ANOVA	
		n	\bar{X}	ss	F	p
Tam serbest yönetim tarzı	18-25 yaş (1)	62	3,25	0,96	5,34	0,037*
	26-33 yaş (2)	147	3,65	0,73		
	34-41 yaş (3)	83	3,83	0,60		
	42 yaş ve üstü (4)	30	3,54	0,56		
Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı	18-25 yaş (1)	62	3,53	0,51	0,55	0,648
	26-33 yaş (2)	147	3,69	0,55		
	34-41 yaş (3)	83	3,58	0,55		
	42 yaş ve üstü (4)	30	3,73	0,61		
İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı	18-25 yaş (1)	62	2,39	1,32	0,47	0,704
	26-33 yaş (2)	147	2,80	1,38		
	34-41 yaş (3)	83	2,89	1,30		
	42 yaş ve üstü (4)	30	2,75	1,31		

Karizma	18-25 yaş (1)	62	3,51	0,47	0,79	0,504
	26-33 yaş (2)	147	3,66	0,39		
	34-41 yaş (3)	83	3,57	0,36		
	42 yaş ve üstü (4)	30	3,68	0,50		
Entelektüel uyarım ve bireysel destek	18-25 yaş (1)	62	3,36	0,87	5,97	0,035*
	26-33 yaş (2)	147	3,90	0,88		
	34-41 yaş (3)	83	3,99	0,72		
	42 yaş ve üstü (4)	30	4,25	0,83		

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerinin liderlik stillerini gösterme düzeylerine ilişkin algılama düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan ANOVA (tek yönlü varyans analizi) testine göre yaş, iki liderlik stili için anlamlı bir farklılaşma kaynağıdır (Tablo 4.7). Buna göre;

Anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerinden *tam serbest yönetim tarzına* ilişkin algı düzeylerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(3; 319)}=5,34$ ve $p < 0,05$].

Tablo 4.8. Yaş değişkeni için anlamlı farklar testi (Liderlik Stilleri)

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	P
Tam serbest yönetim tarzı	18-25 yaş (1)	26-33 yaş (2)	-0,397*	0,032
		34-41 yaş (3)	-0,581*	0,014
		42 yaş ve üstü (4)	-0,286	0,768
	26-33 yaş (2)	18-25 yaş (1)	0,397*	0,032
		34-41 yaş (3)	-0,184	0,712
		42 yaş ve üstü (4)	0,111	0,965
	34-41 yaş (3)	18-25 yaş (1)	0,581*	0,014
		26-33 yaş (2)	0,184	0,712
		42 yaş ve üstü (4)	0,295	0,634
	42 yaş ve üstü (4)	18-25 yaş (1)	0,286	0,768
		26-33 yaş (2)	-0,111	0,965
		34-41 yaş (3)	-0,295	0,634
Entelektüel uyarım ve bireysel destek	18-25 yaş (1)	26-33 yaş (2)	-0,542*	0,021
		34-41 yaş (3)	-0,629*	0,013
		42 yaş ve üstü (4)	-,893***	0,000
	26-33 yaş (2)	18-25 yaş (1)	0,542*	0,021
		34-41 yaş (3)	-0,087	0,973
		42 yaş ve üstü (4)	-0,351*	0,039
	34-41 yaş (3)	18-25 yaş (1)	0,629*	0,013
		26-33 yaş (2)	0,087	0,973
		42 yaş ve üstü (4)	-0,264*	0,043
	42 yaş ve üstü (4)	18-25 yaş (1)	,893***	0,000
		26-33 yaş (2)	0,351*	0,039
		34-41 yaş (3)	0,264*	0,043

*Fark $p < .05$ ve ***fark $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA testi sonrası yapılan post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.8), 18-25 yaş grubundaki öğretmenler (Grup 1) ile 26-33 ve 34-41 yaş grubundaki öğretmenler (Grup 2-3) arasında yöneticilerin *tam serbest yönetim tarzı* gösterme düzeylerine ilişkin algılarında/değerlendirmelerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 26-33 ve 34-41 yaş grubundaki öğretmenlerin (Grup 2-3) yöneticilerini, 18-25 yaş grubundaki öğretmenlerden (Grup 1) daha çok *tam serbest yönetim tarzı* sergiler olarak algıladıkları görülmektedir ($\bar{X}_{18-25 \text{ yaş}}=3,25$; $\bar{X}_{26-33 \text{ yaş}}=3,65$ ve $\bar{X}_{34-41 \text{ yaş}}=2,83$).

Anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerinden *entelektüel uyarım ve bireysel destek* göstermeye ilişkin algı düzeylerinin de yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(3; 319)}=5,97$ ve $p<0,05$]. Post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.8); a) 18-25 yaş grubundaki öğretmenler (Grup 1) ile 26-33, 34-41 yaş ve 42 yaş ve üstü gruplarındaki öğretmenler (Grup 2-3-4) arasında ve b) 26-33 ve 34-41 yaş grubundaki öğretmenler (Grup 2-3) ile 42 yaş ve üstü gruplarındaki öğretmenler (Grup 4) arasında yöneticilerin *entelektüel uyarım ve bireysel destek* gösterme düzeylerine ilişkin algılarında/değerlendirmelerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 42 yaş üstündeki öğretmenlerin diğer tüm öğretmenlerden ve 26-33 ile 34-41 yaş grubundaki öğretmenlerin ise 18-25 yaş grubundaki öğretmenlerden, yöneticilerini daha çok *entelektüel uyarım ve bireysel destek* veren olarak algıladıkları görülmektedir ($\bar{X}_{18-25 \text{ yaş}}=3,36$; $\bar{X}_{26-33 \text{ yaş}}=3,90$; $\bar{X}_{34-41 \text{ yaş}}=3,99$ ve $\bar{X}_{42 \text{ yaş ve üstü}}=4,25$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak, yöneticilerini *beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı, istisnalara göre (pasif) yönetim tarzı ve karizmatik yönetim tarzı* gösterme bakımından değerlendirmelerinde ise anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır ($p>0,05$). Farklı yaş gruplarındaki anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerini bu yönetim tarzlarını gösterme bakımından benzer şekilde/düzeyde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.9. Anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair ANOVA testi (N=322)

Puan (Boyut)	Eğitim Düzeyi	Betimsel İst.			ANOVA	
		n	\bar{X}	ss	F	p
Tam serbest yönetim tarzı	Lise (1)	64	3,49	0,93	0,49	0,690
	Ön Lisans (2)	62	3,75	0,49		
	Lisans (3)	156	3,64	0,69		
	Yüksek L./Doktora (4)	40	3,68	0,80		
Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı	Lise (1)	64	3,64	0,50	0,72	0,541
	Ön Lisans (2)	62	3,70	0,43		
	Lisans (3)	156	3,68	0,57		
	Yüksek L./Doktora (4)	40	3,49	0,65		
İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı	Lise (1)	64	2,40	1,14	0,76	0,520
	Ön Lisans (2)	62	2,86	1,60		
	Lisans (3)	156	2,91	1,26		
	Yüksek L./Doktora (4)	40	2,71	1,39		
Karizma	Lise (1)	64	3,85	0,44	6,94	0,017*
	Ön Lisans (2)	62	3,59	0,26		
	Lisans (3)	156	3,50	0,41		
	Yüksek L./Doktora (4)	40	3,47	0,46		
Entelektüel uyarım ve bireysel destek	Lise (1)	64	3,58	0,85	6,82	0,020*
	Ön Lisans (2)	62	4,03	0,57		
	Lisans (3)	156	3,98	0,84		
	Yüksek L./Doktora (4)	40	3,97	1,04		

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerinin liderlik stillerini gösterme düzeylerine ilişkin algılama düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan ANOVA (tek yönlü varyans analizi) testine göre eğitim düzeyi, iki liderlik stili için anlamlı bir farklılaşma kaynağıdır (Tablo 4.9). Buna göre;

Anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerinden *karizmatik yönetim tarzına* ilişkin algı düzeylerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(3; 319)}=6,94$ ve $p < 0,05$].

Tablo 4.10. Eğitim düzeyi değişkeni için anlamlı farklar testi (Liderlik Stilleri)

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalama Farkı (I-J)	p
Karizma	Lise (1)	Ön lisans (2)	0,260	0,156
		Lisans (3)	0,351*	0,016
		Yüksek L./D. (4)	0,384*	0,012
	Ön lisans (2)	Lise (1)	-0,260	0,156
		Lisans (3)	0,090	0,451
		Yüksek L./D. (4)	0,120	0,215
	Lisans (3)	Lise (1)	-0,351*	0,016
		Ön lisans (2)	-0,090	0,451
		Yüksek L./D. (4)	0,030	0,849
	Yüksek L./Doktora (4)	Lise (1)	-0,384*	0,012
		Ön lisans (2)	-0,120	0,215
		Lisans (3)	-0,030	0,849
Entelektüel uyarım ve bireysel destek	Lise (1)	Ön lisans (2)	-0,452**	0,003
		Lisans (3)	-0,408**	0,007
		Yüksek L./D. (4)	-0,396*	0,011
	Ön lisans (2)	Lise (1)	0,452**	0,003
		Lisans (3)	0,050	0,928
		Yüksek L./D. (4)	0,060	0,636
	Lisans (3)	Lise (1)	0,408**	0,007
		Ön lisans (2)	-0,050	0,928
		Yüksek L./D. (4)	0,010	0,860
	Yüksek L./Doktora (4)	Lise (1)	0,396*	0,011
		Ön lisans (2)	-0,060	0,636
		Lisans (3)	-0,010	0,860

*Fark $p < .05$ ve **fark $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA testi sonrası yapılan post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.10), lise mezunu öğretmenler (Grup 1) ile lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu öğretmenler (Grup 3-4) arasında yöneticilerin *karizmatik yönetim tarzı* gösterme düzeylerine ilişkin algılarında/değerlendirmelerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; lise mezunu öğretmenlerin yöneticilerini, lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu öğretmenlere göre daha karizmatik liderler olarak algıladıkları görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Lise}}=3,85$; $\bar{X}_{\text{Lisans}}=3,50$ ve $\bar{X}_{\text{Yüksek L./Doktora}}=2,47$).

Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini liderlik stillerinden *entelektüel uyarım ve bireysel destek* göstermelerine ilişkin algı düzeylerinin de eğitim düzeylerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(3; 319)}=6,82$ ve $p < 0,05$]. Post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.10), lise mezunu öğretmenler (Grup 1) ile diğer eğitim düzeylerine sahip öğretmenler (Grup 2-3-4)

arasında yöneticilerin *entelektüel uyarım ve bireysel destek* gösterme düzeylerine ilişkin algılarında/değerlendirmelerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; lise mezunu öğretmenler, yöneticilerini *entelektüel uyarım ve bireysel destek* gösterme bakımından daha düşük düzeyde değerlendirmektedir ($\bar{X}_{\text{Lise}}=3,58$; $\bar{X}_{\text{Ön Lisans}}=4,03$; $\bar{X}_{\text{Lisans}}=3,98$ ve $\bar{X}_{\text{Yüksek L./Doktora}}=3,97$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeylerine bağlı olarak, yöneticilerini *tam serbest yönetim, beklentilere göre (aktif) yönetim ve istisnalara göre (pasif) yönetim tarzı* gösterme bakımından değerlendirmelerinde ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Farklı eğitim düzeylerine sahip anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerini bu yönetim tarzlarını gösterme bakımından benzer şekilde/düzeyde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.11. Anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı düzeylerinin okuldaki çalışma süresine göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair ANOVA testi (N=322)

Puan (Boyut)	Okuldaki çalışma süresi	Betimsel İst.			ANOVA	
		n	\bar{X}	ss	F	p
Tam serbest yönetim tarzı	0-5 yıl (1)	91	3,27	0,88	7,13	0,019*
	6-10 yıl (2)	108	3,66	0,67		
	11 yıl ve üstü (3)	123	3,79	0,63		
Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı	0-5 yıl (1)	91	3,38	0,56	6,13	0,045*
	6-10 yıl (2)	108	3,70	0,54		
	11 yıl ve üstü (3)	123	3,71	0,53		
İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı	0-5 yıl (1)	91	2,98	1,33	1,46	0,238
	6-10 yıl (2)	108	2,93	1,35		
	11 yıl ve üstü (3)	123	2,81	1,29		
Karizma	0-5 yıl (1)	91	3,43	0,47	5,95	0,047*
	6-10 yıl (2)	108	3,65	0,37		
	11 yıl ve üstü (3)	123	3,68	0,40		
Entelektüel uyum ve bireysel destek	0-5 yıl (1)	91	3,42	1,08	8,15	0,007**
	6-10 yıl (2)	108	3,95	0,80		
	11 yıl ve üstü (3)	123	4,09	0,68		

*Fark $p < .05$ ve **fark $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır.

Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerinin liderlik stillerini gösterme düzeylerine ilişkin algılama düzeylerinin okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan ANOVA (tek yönlü varyans analizi) testine göre okuldaki çalışma süresi, dört liderlik stili için anlamlı bir farklılaşma kaynağıdır (Tablo 4.11). Buna göre;

Anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerinden *tam serbest yönetim tarzına* ilişkin algı düzeylerinin okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(2; 320)}=7,13$ ve $p < 0,05$].

Tablo 4.12. Okuldaki çalışma süresi değişkeni için anlamlı farklar testi (Liderlik Stilleri)

Bağımlı Değişken	(I) Süre	(J) Süre	Ortalama Farkı (I-J)	p
Tam serbest yönetim tarzı	0-5 yıl (1)	6-10 yıl (2)	-0,390	0,105
		11 yıl ve üstü (3)	-,522*	0,019
	6-10 yıl (2)	0-5 yıl (1)	0,390	0,105
		11 yıl ve üstü (3)	-0,131	0,672
	11 yıl ve üstü (3)	0-5 yıl (1)	,522*	0,019
		6-10 yıl (2)	0,131	0,672
Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı	0-5 yıl (1)	6-10 yıl (2)	-0,316*	0,041
		11 yıl ve üstü (3)	-0,325*	0,037
	6-10 yıl (2)	0-5 yıl (1)	0,316*	0,041
		11 yıl ve üstü (3)	-0,009	0,997
	11 yıl ve üstü (3)	0-5 yıl (1)	0,325*	0,037
		6-10 yıl (2)	0,009	0,997
Karizma	0-5 yıl (1)	6-10 yıl (2)	-0,215*	0,039
		11 yıl ve üstü (3)	-0,242*	0,021
	6-10 yıl (2)	0-5 yıl (1)	0,215*	0,039
		11 yıl ve üstü (3)	-0,027	0,948
	11 yıl ve üstü (3)	0-5 yıl (1)	0,242*	0,021
		6-10 yıl (2)	0,027	0,948
Entelektüel uyarım ve bireysel destek	0-5 yıl (1)	6-10 yıl (2)	-,530*	0,047
		11 yıl ve üstü (3)	-,676*	0,008
	6-10 yıl (2)	0-5 yıl (1)	,530*	0,047
		11 yıl ve üstü (3)	-0,146	0,696
	11 yıl ve üstü (3)	0-5 yıl (1)	,676*	0,008
		6-10 yıl (2)	0,146	0,696

*Fark $p < .05$ ve **fark $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA testi sonrası yapılan post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.12), 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenler (Grup 1) ile 11 yıl ve üstü bir süredir okulda çalışan öğretmenler (Grup 3) arasında yöneticilerin *tam serbest yönetim tarzı* gösterme düzeylerine ilişkin algılarında/değerlendirmelerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 11 yıl ve üstü bir süredir okulda çalışan öğretmenlerin yöneticilerini, 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenlere göre daha *tam serbest yönetim tarzı* sergileyen liderler olarak algıladıkları görülmektedir (\bar{X}_{0-5} yıl=3,27 ve \bar{X}_{11} yıl ve üstü=3,79).

Anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerinden *beklentilere göre (aktif) yönetim tarzına* ilişkin algı düzeylerinin de okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(2; 320)}=6,13$ ve $p < 0,05$]. Post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.12), 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenler (Grup 1) ile 6-10 yıldır ve 11 yıl ve üstü bir süredir okulda çalışan öğretmenler (Grup 2-3) arasında yöneticilerin *beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı* gösterme

düzeylelerine ilişkin algılarında/değerlendirmelerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenlerin yöneticilerini, diğer öğretmenlere göre daha az *beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı* sergileyen liderler olarak algıladıkları görülmektedir ($\bar{X}_{0-5 \text{ yıl}}=3,38$; $\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}}=3,70$ ve $\bar{X}_{11 \text{ yıl ve üstü}}=3,71$).

Anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerinden *karizmatik yönetim tarzına* ilişkin algı düzeylerinin de okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(2; 320)}=5,95$ ve $p<0,05$]. Post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.12), 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenler (Grup 1) ile 6-10 yıldır ve 11 yıl ve üstü bir süredir okulda çalışan öğretmenler (Grup 2-3) arasında yöneticilerin *karizmatik yönetim tarzı* gösterme düzeylerine ilişkin algılarında/değerlendirmelerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenlerin yöneticilerini, diğer öğretmenlere göre daha az *karizmatik yönetim tarzı* sergileyen liderler olarak algıladıkları görülmektedir ($\bar{X}_{0-5 \text{ yıl}}=3,43$; $\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}}=3,65$ ve $\bar{X}_{11 \text{ yıl ve üstü}}=3,68$).

Son olarak, anaokulu öğretmenlerinin, liderlik stillerinden *entelektüel uyarım ve bireysel destek* ilişkin algı düzeylerinin de okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(2; 320)}=8,15$ ve $p<0,05$]. Post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.12), 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenler (Grup 1) ile 6-10 yıldır ve 11 yıl ve üstü bir süredir okulda çalışan öğretmenler (Grup 2-3) arasında yöneticilerin *entelektüel uyarım ve bireysel destek* gösterme düzeylerine ilişkin algılarında/değerlendirmelerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenlerin yöneticilerini, diğer öğretmenlere göre daha az *entelektüel uyarım ve bireysel destek* gösteren liderler olarak algıladıkları görülmektedir ($\bar{X}_{0-5 \text{ yıl}}=3,42$; $\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}}=3,95$ ve $\bar{X}_{11 \text{ yıl ve üstü}}=4,09$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine bağlı olarak, yöneticilerini *istisnalara göre (pasif) yönetim tarzı* gösterme bakımından değerlendirmelerinde ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Okulda çalışma süreleri farklı anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerini bu yönetim tarzını gösterme bakımından benzer şekilde/düzeyde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

4.2. Stratejik Yönetim Uygulama Sorunlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin betimsel bulgular ve anaokulu öğretmenlerinin stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin demografik özelliklerine göre incelenmesine yönelik bulgular yer almaktadır.

4.2.1. Stratejik Yönetim Uygulama Sorunlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu alt bölümünde, anaokulu öğretmenlerinin stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin genel görüşleri incelenmiştir. 34 maddeden oluşan ölçeğin ifadeleri çalışmaya katılan anaokulu öğretmenleri tarafından ‘Hiç engellemez’ (1) ile ‘Yüksek derecede engeller’ (5) arasında değerlendirilmiştir. Ölçeğin tüm maddeleri/ifadeleri de olumsuz yüklemli olarak düzenlendiğinden, boyutların ortalama puanlarının yüksekliği o konuda sorunun da ciddiyet düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. ‘Stratejik yönetimde kurum içi sorunlar’, ‘Stratejik yönetimde kurum dışı sorunlar’, ‘Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar’, ‘Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar’ ve ‘Stratejik yönetime inanma düzeyi’ olmak üzere beş sorun alanını ölçmeyi amaçlayan Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği, araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerince aşağıdaki seçenek ve puan aralıkları dikkate alınarak değerlendirilmiştir (Puan Aralığı=(en yüksek puan-en düşük puan)/seçenek sayısı=(5-1)/5=4/5=0,80).

<u>Seçenek</u>	<u>Puan Aralığı</u>
Hiç engellemez	1,00 - 1,80
Çok az engeller	1,81 - 2,60
Kısmen engeller	2,61 - 3,40
Engeller	3,41 - 4,20
Yüksek derecede engeller	4,21 - 5,00

Tablo 4.13. SY kurum içi sorunlar boyutu maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)

Madde/Boyut	\bar{X}	ss
01. Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları	3,49	1,47
02. Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması	2,98	1,36
03. Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması	3,37	1,47
04. Kurumumuzda rehber öğretmen olmaması	3,24	1,48
05. Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu	3,54	1,33
06. Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması	3,54	1,35
07. Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi	3,26	1,27
08. Stratejik Planların uygun bir şekilde hazırlanmaması	3,80	1,25
09. Kurumsal mevzuat alışkanlıkları	3,20	1,24
SY Kurum içi sorunlar	3,38	1,10

Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin, Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeğinin ilk alt boyutu olan ve dokuz maddeden oluşan *stratejik yönetimde kurum içi sorunlar* boyutu için ortalama puanı ‘Kısmen engeller’ düzeyinde olmuştur ($\bar{X}_{SY \text{ kurum içi sorunlar}}=3,38\pm 1,10$). Buna göre, öğretmenler, stratejik yönetim uygulamasında kurum içi sorunları orta düzeyde (kısmen) değerlendirdikleri söylenebilir. Öğretmenler, kurum içi sorunlar arasında en yüksek ortalama puanı “08. *Stratejik Planların uygun bir şekilde hazırlanmaması*” ($\bar{X}_{Madde 08}=3,80\pm 1,25$) ve en düşük ortalama puanı ise “02. *Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması*” ($\bar{X}_{Madde 02}=2,98\pm 1,36$) sorunu için vermişlerdir.

Tablo 4.14. SY kurum dışı sorunlar boyutu maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)

Madde/Boyut	\bar{X}	ss
10. Çevre şartları ve okulun imkânsızlıkları	3,31	1,26
11. Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb.)	3,39	1,23
12. İç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması	3,35	1,30
13. Ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu	3,11	1,19
14. İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi	2,91	1,18
15. Okullarda iş yükünün fazla olması	3,46	1,49
16. Mali yönden yetersizlikler	3,39	1,25
SY kurum dışı sorunlar	3,27	1,07

Anaokulu öğretmenlerinin, Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeğinin ikinci alt boyutu olan ve yedi maddeden oluşan *stratejik yönetimde kurum dışı*

sorunlar boyutu için ortalama puanı yine ‘Kısmen engeller’ düzeyinde olmuştur ($\bar{X}_{SY \text{ kurum dışı sorunlar}}=3,27\pm1,07$). Buna göre, öğretmenler, stratejik yönetim uygulamasında kurum dışı sorunları da kurum içi sorunlar gibi, orta düzeyde (kısmen) önemli değerlendirmektedir. Öğretmenler, kurum dışı sorunlar arasında en yüksek ortalama puanı “15. Okullarda iş yükünün fazla olması” ($\bar{X}_{Madde 15}=3,46\pm1,49$) ve en düşük ortalama puanı ise “14. İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi” ($\bar{X}_{Madde 14}=2,91\pm1,18$) sorunu için vermişlerdir.

Tablo 4.15. Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar boyutu maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)

Madde/Boyut	\bar{X}	ss
17. OGYE ekip üyelerinin sık değişmesi	3,49	1,33
18. Öğretmen kadrolarının sık değişmesi	3,57	1,28
19. OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması	3,75	1,24
20. OGYE ekibine ek ücret ödenmemesi	3,32	1,20
21. Stratejik yönetimin uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları	3,68	1,26
22. Velilerin bu hususta yeterli bilgiye sahip olmaması	3,34	1,38
23. Öğretmenlerin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	3,55	1,43
Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar	3,53	1,14

Anaokulu öğretmenlerinin, Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeğinin üçüncü alt boyutu olan ve yedi maddeden oluşan *eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar* boyutu için ortalama puanı ‘Engeller’ düzeyinde olmuştur ($\bar{X}_{Eğitim \text{ personelinden kaynaklanan sorunlar}}=3,53\pm1,14$). Buna göre, öğretmenler, stratejik yönetim uygulamasında eğitim personelinden kaynaklanan sorunları kurum içi ve kurum dışı sorunlarından daha önemli/ciddi olarak değerlendirmektedir. Öğretmenler, eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar arasında en yüksek ortalama puanı “19. OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması” ($\bar{X}_{Madde 19}=3,75\pm1,24$) ve en düşük ortalama puanı ise “20. OGYE ekibine ek ücret ödenmemesi” ($\bar{X}_{Madde 20}=3,32\pm1,20$) sorunu için vermişlerdir.

Tablo 4.16. Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar boyutu maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)

Madde/Boyut	x	ss
24. Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	3,71	1,43
25. Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi	3,64	1,47
26. Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi	3,60	1,41
27. Yöneticilerin başarılı olan personeli onurlandırmaması	3,68	1,33
28. Stratejik plan uygulama sürecinde üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi	3,77	1,32
29. Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değer verilmemesi	3,83	1,25
30. Yöneticilerin biz yerine ben felsefesini benimsememesi	3,75	1,39
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	3,71	1,23

Anaokulu öğretmenlerinin, Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeğinin dördüncü alt boyutu olan ve yedi maddeden oluşan *yöneticilerden kaynaklanan sorunlar* boyutu için de ortalama puanı ‘Engeller’ düzeyinde olmuştur ($\bar{X}_{\text{Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar}}=3,71\pm 1,23$). Buna göre, öğretmenler, stratejik yönetim uygulamasında yöneticilerden kaynaklanan sorunları kurum içi, kurum dışı ve eğitim personelinde kaynaklanan sorunlarından daha önemli/ciddi olarak değerlendirmektedir. Öğretmenler, yöneticilerden kaynaklanan sorunlar arasında en yüksek ortalama puanı “29. Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değer verilmemesi” ($\bar{X}_{\text{Madde 29}}=3,83\pm 1,25$) ve en düşük ortalama puanı ise “26. Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi” ($\bar{X}_{\text{Madde 26}}=3,60\pm 1,41$) sorunu için vermişlerdir. Öğretmenler bu boyuttaki maddelerin hepsini de diğer boyutlardakinden farklı olarak ‘Engeller’ düzeyinde puanlamışlardır.

Tablo 4.17. Stratejik yönetime inanma düzeyi boyutu maddelerine ilişkin betimsel istatistikler (N=322)

Madde/Boyut	x	ss
31. Kurum çalışanlarının planlama ve hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi	3,79	1,27
32. Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları	3,75	1,30
33. Ekip çalışmalarının uygulanamaması	3,69	1,33
34. Planların sadece kâğıt üzerinde kalacağına inanılması	3,74	1,35
Stratejik yönetime inanma düzeyi	3,74	1,25

Anaokulu öğretmenlerinin, Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeğinin son (beşinci) alt boyutu olan ve dört maddeden oluşan *stratejik yönetime inanma*

düzeyi boyutu için de ortalama puanı ‘Engeller’ düzeyinde olmuştur ($\bar{X}_{\text{Stratejik yönetim inanma düzeyi}}=3,74\pm1,25$). Buna göre, öğretmenler, stratejik yönetim uygulamasında, stratejik yönetime inanma düzeyinin diğer dört boyuttan daha ciddi bir problem olduğunu düşündükleri söylenebilir. Öğretmenler, stratejik yönetime inanma düzeyi boyutundaki sorunlar arasında en yüksek ortalama puanı “31. Kurum çalışanlarının planlama ve hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi” ($\bar{X}_{\text{Madde 31}}=3,79\pm1,27$) ve en düşük ortalama puanı ise “33. Ekip çalışmalarının uygulanamaması” ($\bar{X}_{\text{Madde 33}}=3,69\pm1,33$) sorunu için vermişlerdir. Öğretmenler bu boyuttaki maddelerin hepsini de, yöneticilerden kaynaklanan sorunlarda olduğu gibi, diğer boyutlardakinden farklı olarak ‘Engeller’ düzeyinde puanlamışlardır.

4.2.2. Anaokulu Öğretmenlerinin Stratejik Yönetim Uygulama Sorunlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi

Bu bölümde anaokulu öğretmenlerinin yöneticilerinin stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeyleri cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma sürelerine göre incelenecektir.

Tablo 4.18. Anaokulu öğretmenlerinin stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair yapılan Mann-Whitney testi (N=322)

Puan (Boyut)	Cinsiyet	Betimsel İst.			Mann-Whitney	
		n	Sıra Ort.	Sıralar Top.	Z	p
SY Kurum içi sorunlar	Kadın	296	64,68	6015,00	-4,88	0,000***
	Erkek	26	25,71	540,00		
SY kurum dışı sorunlar	Kadın	296	64,83	6029,50	-4,99	0,000***
	Erkek	26	25,02	525,50		
Eğitim personeliinden kaynaklanan sorunlar	Kadın	296	65,26	6069,00	-5,29	0,000***
	Erkek	26	23,14	486,00		
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	Kadın	296	64,93	6038,50	-5,07	0,000***
	Erkek	26	24,60	516,50		
Stratejik yönetime inanma düzeyi	Kadın	296	65,51	6092,00	-5,52	0,000***
	Erkek	26	22,05	463,00		

***Fark $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin, görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak, stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak üzere yapılan non-parametrik Mann-Whitney testine göre cinsiyet, ölçeğin beş alt boyutu için de anlamlı bir farklılaşma kaynağıdır (Tablo 4.18). Buna göre;

Kadın ve erkek anaokulu öğretmenlerinin, *stratejik yönetimde kurum içi sorunlara* ilişkin değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farkın kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($Z=-4,88$ ve $p<,001$). Gruplara ait sıra ortalaması puanları incelendiğinde, kadın öğretmenlerin *stratejik yönetimde kurum içi sorunlar* düzeyini erkek öğretmenlerden daha yüksek olarak algıladıkları görülmektedir (Sıra Ortalaması Kadın=64,68 ve Sıra Ortalaması Erkek=25,71).

Kadın ve erkek anaokulu öğretmenlerinin, *stratejik yönetimde kurum dışı sorunlara* ilişkin değerlendirme düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farkın yine kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($Z=-4,99$ ve $p<,001$). Gruplara ait sıra ortalaması puanları incelendiğinde, kadın öğretmenlerin *stratejik yönetimde kurum dışı sorunlar* düzeyini erkek öğretmenlerden daha yüksek olarak algıladıkları görülmektedir (Sıra Ortalaması Kadın=64,83 ve Sıra Ortalaması Erkek=25,02).

Kadın ve erkek anaokulu öğretmenlerinin, *eğitim personelinden kaynaklanan sorunlara* ilişkin değerlendirme düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farkın yine kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($Z=-5,29$ ve $p<,001$). Gruplara ait sıra ortalaması puanları incelendiğinde, kadın öğretmenlerin *personelden kaynaklanan sorunlar* düzeyini erkek öğretmenlerden daha yüksek olarak algıladıkları görülmektedir (Sıra Ortalaması Kadın=65,26 ve Sıra Ortalaması Erkek=23,14).

Kadın ve erkek anaokulu öğretmenlerinin, *yöneticilerden kaynaklanan sorunlara* ilişkin değerlendirme düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farkın yine kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($Z=-5,07$ ve $p<,001$). Gruplara ait sıra ortalaması puanları incelendiğinde, kadın öğretmenlerin

yöneticilerden kaynaklanan sorunlar düzeyini erkek öğretmenlerden daha yüksek olarak algıladıkları görülmektedir (Sıra Ortalaması Kadın=64,93 ve Sıra Ortalaması Erkek=26,40).

Son olarak, kadın ve erkek anaokulu öğretmenlerinin, *stratejik yönetime inanma düzeyine* ilişkin değerlendirme düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farkın yine kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($Z=-5,52$ ve $p<,001$). Gruplara ait sıra ortalaması puanları incelendiğinde, kadın öğretmenlerin *stratejik yönetime inanma(mama)* düzeyi erkek öğretmenlerden daha yüksektir (Sıra Ortalaması Kadın=65,51 ve Sıra Ortalaması Erkek=22,05).

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan kadın anaokulu öğretmenlerinin, stratejik yönetim uygulama sorunlarını erkek öğretmenlerden daha yüksek (olumsuz) düzeyde algıladıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.19. Anaokulu öğretmenlerinin stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair ANOVA testi (N=322)

Puan (Boyut)	Yaş	Betimsel İst.			ANOVA	
		n	\bar{X}	ss	F	p
SY Kurum içi sorunlar	18-25 yaş (1)	62	3,46	0,83	0,17	0,920
	26-33 yaş (2)	147	3,41	1,18		
	34-41 yaş (3)	83	3,27	1,09		
	42 yaş ve üstü (4)	30	3,45	1,19		
SY kurum dışı sorunlar	18-25 yaş (1)	62	3,40	0,92	0,32	0,810
	26-33 yaş (2)	147	3,35	1,19		
	34-41 yaş (3)	83	3,16	0,91		
	42 yaş ve üstü (4)	30	3,17	1,21		
Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar	18-25 yaş (1)	62	3,80	0,69	6,45	0,012*
	26-33 yaş (2)	147	3,73	1,20		
	34-41 yaş (3)	83	3,26	1,14		
	42 yaş ve üstü (4)	30	3,30	1,23		
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	18-25 yaş (1)	62	4,02	0,96	6,48	0,009*
	26-33 yaş (2)	147	3,96	1,24		
	34-41 yaş (3)	83	3,39	1,22		
	42 yaş ve üstü (4)	30	3,28	1,26		
Stratejik yönetime inanma düzeyi	18-25 yaş (1)	62	3,80	0,94	1,16	0,327
	26-33 yaş (2)	147	3,96	1,32		
	34-41 yaş (3)	83	3,66	1,21		
	42 yaş ve üstü (4)	30	3,63	1,30		

*Fark $p<,05$ ve **fark $p<,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Anaokulu öğretmenlerinin, görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak, stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan ANOVA (tek

yönlü varyans analizi) testine göre yaş, iki sorun alanı için anlamlı bir farklılaşma kaynağıdır (Tablo 4.19). Buna göre;

Anaokulu öğretmenlerinin, *eğitim personelinden kaynaklanan sorunlara* ilişkin algı düzeylerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(3; 319)}=6,45$ ve $p<0,05$].

Tablo 4.20. Yaş değişkeni için anlamlı farklar testi (Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği)

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	P
Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar	18-25 yaş (1)	26-33 yaş (2)	0,098	0,994
		34-41 yaş (3)	0,539*	0,024
		42 yaş ve üstü (4)	0,469*	0,027
		26-33 yaş (2)	18-25 yaş (1)	-0,098
	34-41 yaş	34-41 yaş (3)	0,440*	0,038
		42 yaş ve üstü (4)	0,371*	0,041
		18-25 yaş (1)	-0,539*	0,024
		26-33 yaş (2)	-0,440*	0,038
	42 yaş ve üstü	42 yaş ve üstü (4)	-0,069	0,998
		18-25 yaş (1)	-0,469*	0,027
		26-33 yaş (2)	-0,371*	0,041
		34-41 yaş (3)	0,069	0,998
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	18-25 yaş (1)	26-33 yaş (2)	0,057	0,999
		34-41 yaş (3)	0,629**	0,004
		42 yaş ve üstü (4)	0,745**	0,002
		26-33 yaş (2)	18-25 yaş (1)	-0,057
	34-41 yaş	34-41 yaş (3)	0,572**	0,007
		42 yaş ve üstü (4)	0,688**	0,003
		18-25 yaş (1)	-0,629**	0,004
		26-33 yaş (2)	-0,572**	0,007
	42 yaş ve üstü	42 yaş ve üstü (4)	0,116	0,993
		18-25 yaş (1)	-0,745**	0,002
		26-33 yaş (2)	-0,688**	0,003
		34-41 yaş (3)	-0,116	0,993

*Fark $p<.05$ ve **fark $p<.01$ düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA testi sonrası yapılan post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.20), 18-25 ve 26-33 yaş grubundaki öğretmenler (Grup 1-2) ile 34-41 ve 42 yaş ve üstü grubundaki öğretmenler (Grup 3-4) arasında *eğitim personelinden kaynaklanan sorunların* değerlendirmelerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 18-25 ve 26-33 yaş grubundaki öğretmenlerin (Grup 1-2) *eğitim personelinden kaynaklanan sorunlara* ilişkin puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{18-25 \text{ yaş}}=3,80$; $\bar{X}_{26-33 \text{ yaş}}=3,73$; $\bar{X}_{34-41 \text{ yaş}}=3,26$ ve $\bar{X}_{42 \text{ yaş ve üstü}}=3,30$).

Anaokulu öğretmenlerinin, *yöneticilerden kaynaklanan sorunlara* ilişkin algı düzeylerinin de yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(3; 319)}=6,48$ ve $p<0,05$]. Post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.20), 18-25 ve 26-33 yaş grubundaki öğretmenler (Grup 1-2) ile 34-41 ve 42 yaş ve üstü grubundaki öğretmenler (Grup 3-4) arasında *yöneticilerden kaynaklanan sorunların* değerlendirmelerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 18-25 ve 26-33 yaş grubundaki öğretmenlerin (Grup 1-2) *yöneticilerden kaynaklanan sorunlara* ilişkin puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{18-25 \text{ yaş}}=4,02$; $\bar{X}_{26-33 \text{ yaş}}=3,96$; $\bar{X}_{34-41 \text{ yaş}}=3,39$ ve $\bar{X}_{42 \text{ yaş ve üstü}}=3,28$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak, *kurum içi sorunlar*, *kurum dışı sorunlar ve stratejik yönetime inanma düzeyini* değerlendirmelerinde ise anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır ($p>0,05$). Farklı yaş gruplarındaki anaokulu öğretmenlerinin stratejik yönetim uygulama sorunlarını bu sorun alanlarında (boyutları) benzer şekilde/düzeyde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.21. Anaokulu öğretmenlerinin stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair ANOVA testi (N=322)

Puan (Boyut)	Eğitim Düzeyi	Betimsel İst.			ANOVA	
		n	\bar{X}	ss	F	p
SY Kurum içi sorunlar	Lise (1)	64	3,04	0,85	6,65	0,011*
	Ön Lisans (2)	62	3,01	1,08		
	Lisans (3)	156	3,69	1,11		
	Yüksek L./Doktora (4)	40	3,60	1,20		
SY kurum dışı sorunlar	Lise (1)	64	2,95	0,80	6,90	0,009**
	Ön Lisans (2)	62	3,40	1,11		
	Lisans (3)	156	3,34	1,11		
	Yüksek L./Doktora (4)	40	3,32	1,17		
Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar	Lise (1)	21	3,78	0,82	0,80	0,498
	Ön Lisans (2)	22	3,34	1,29		
	Lisans (3)	50	3,59	1,15		
	Yüksek L./Doktora (4)	21	3,33	1,25		
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	Lise (1)	64	3,23	0,86	7,26	0,004**
	Ön Lisans (2)	62	3,87	1,35		
	Lisans (3)	156	3,95	1,29		
	Yüksek L./Doktora (4)	40	3,88	1,24		
Stratejik yönetime	Lise (1)	64	3,46	0,88	5,86	0,013*

inanma düzeyi	Ön Lisans (2)	62	3,44	1,37
	Lisans (3)	156	3,94	1,30
	Yüksek L./Doktora (4)	40	3,95	1,31

*Fark $p < .05$, **fark $p < .01$ ve ***fark $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır.

Anaokulu öğretmenlerinin, görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak, stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin eğitimlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan ANOVA (tek yönlü varyans analizi) testine göre eğitim düzeyi, stratejik yönetimin dört sorun alanı için anlamlı bir farklılaşma kaynağıdır (Tablo 4.21). Buna göre;

Anaokulu öğretmenlerinin, kurum içi sorunlara ilişkin algılarının/değerlendirmelerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur [$F_{(3; 319)}=6,65$ ve $p < 0,05$].

Tablo 4.22. Eğitim düzeyi değişkeni için anlamlı farklar testi (Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği)

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalama Farkı (I-J)	P
SY Kurum içi sorunlar	Lise (1)	Ön L. (2)	0,030	0,216
		Lisans (3)	-0,652**	0,006
		Y. L./Dok. (4)	-0,560**	0,009
	Ön L. (2)	Lise (1)	-0,030	0,216
		Lisans (3)	-0,684**	0,004
		Y. L./Dok. (4)	-0,591**	0,007
	Lisans (3)	Lise (1)	0,652**	0,006
		Ön L. (2)	0,684**	0,004
		Y. L./Dok. (4)	0,090	0,785
	Y. L./Dok. (4)	Lise (1)	0,560**	0,009
		Ön L. (2)	0,591**	0,007
		Lisans (3)	-0,090	0,785
SY kurum dışı sorunlar	Lise (1)	Ön L. (2)	-0,453*	0,021
		Lisans (3)	-0,391*	0,028
		Y. L./Dok. (4)	-0,370*	0,034
	Ön L. (2)	Lise (1)	0,453*	0,021
		Lisans (3)	0,060	0,580
		Y. L./Dok. (4)	0,080	0,815
	Lisans (3)	Lise (1)	0,391*	0,028
		Ön L. (2)	-0,060	0,580
		Y. L./Dok. (4)	0,020	0,996
	Y. L./Dok. (4)	Lise (1)	0,370*	0,034
		Ön L. (2)	-0,080	0,815
		Lisans (3)	-0,020	0,996
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	Lise (1)	Ön L. (2)	-0,644**	0,008
		Lisans (3)	-0,721**	0,002
		Y. L./Dok. (4)	-0,650**	0,007
	Ön L. (2)	Lise (1)	0,644**	0,008
		Lisans (3)	-0,080	0,986
		Y. L./Dok. (4)	-0,010	1,000
	Lisans (3)	Lise (1)	0,721**	0,002

		Ön L. (2)	0,080	0,986
		Y. L./Dok. (4)	0,070	0,997
	Y. L./Dok. (4)	Lise (1)	0,650**	0,007
		Ön L. (2)	0,010	1,000
		Lisans (3)	-0,070	0,997
Stratejik yönetime inanma düzeyi	Lise (1)	Ön L. (2)	0,020	0,621
		Lisans (3)	-0,482*	0,017
		Y. L./Dok. (4)	-0,493*	0,014
	Ön L. (2)	Lise (1)	-0,020	0,621
		Lisans (3)	-0,500*	0,011
		Y. L./Dok. (4)	-0,510*	0,010*
	Lisans (3)	Lise (1)	0,482*	0,017
		Ön L. (2)	0,500*	0,011
		Y. L./Dok. (4)	-0,010	0,874
	Y. L./Dok. (4)	Lise (1)	0,493*	0,014
		Ön L. (2)	0,510*	0,010*
		Lisans (3)	0,010	0,874

*Fark $p < .05$ ve **fark $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA testi sonrası yapılan post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.22), lise ve ön lisans mezunu öğretmenler (Grup 1-2) ile lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu öğretmenler (Grup 3-4) arasında *kurum içi sorunlara* ilişkin algılarında/değerlendirmelerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu öğretmenlerin *kurum içi sorunlara* ilişkin puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Lise}}=3,04$; $\bar{X}_{\text{Ön Lisans}}=3,01$; $\bar{X}_{\text{Lisans}}=3,69$ ve $\bar{X}_{\text{Yüksek L./Doktora}}=3,60$).

Anaokulu öğretmenlerinin, *kurum dışı sorunlara* ilişkin algı düzeylerinin de eğitim düzeylerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(3; 319)}=6,90$ ve $p < 0,05$]. Post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.22), lise mezunu öğretmenler (Grup 1) ile diğer eğitim düzeylerine sahip öğretmenler (Grup 2-3-4) arasında kurum dışı sorunları algılama/değerlendirme düzeylerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; lise mezunu öğretmenlerin, *kurum dışı sorunları* diğer öğretmenlerden daha düşük düzeyde algıladıkları/değerlendirdikleri anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{\text{Lise}}=2,95$; $\bar{X}_{\text{Ön Lisans}}=3,40$; $\bar{X}_{\text{Lisans}}=3,32$ ve $\bar{X}_{\text{Yüksek L./Doktora}}=3,32$).

Anaokulu öğretmenlerinin, *yöneticilerden kaynaklanan sorunlara* ilişkin algı düzeylerinin de eğitim düzeylerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(3; 319)}=7,26$ ve $p < 0,01$]. Post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.22), lise mezunu öğretmenler (Grup 1) ile diğer eğitim düzeylerine sahip

öğretmenler (Grup 2-3-4) arasında yöneticilerden kaynaklanan sorunları algılama/değerlendirme düzeylerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; lise mezunu öğretmenlerin, *yöneticilerden kaynaklanan sorunları* diğer öğretmenlerden daha düşük düzeyde algıladıkları/değerlendirdikleri görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Lise}}=3,23$; $\bar{X}_{\text{Ön Lisans}}=3,87$; $\bar{X}_{\text{Lisans}}=3,95$ ve $\bar{X}_{\text{Yüksek L./Doktora}}=3,88$).

Son olarak, anaokulu öğretmenlerinin, *stratejik yönetime inanma düzeyine* ilişkin algılarının/değerlendirmelerinin de eğitim düzeylerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur [$F_{(3; 319)}=5,86$ ve $p<0,05$]. Post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.22), lise ve ön lisans mezunu öğretmenler (Grup 1-2) ile lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu öğretmenler (Grup 3-4) arasında *stratejik yönetime inanma düzeyine* ilişkin algılarında/değerlendirmelerinde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu öğretmenlerin *stratejik yönetime inanma(ma) düzeylerinin* daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Lise}}=3,46$; $\bar{X}_{\text{Ön Lisans}}=3,44$; $\bar{X}_{\text{Lisans}}=3,94$ ve $\bar{X}_{\text{Yüksek L./Doktora}}=3,95$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeylerine bağlı olarak, *eğitim personelinde kaynaklanan sorunlara* ilişkin değerlendirmelerinde ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Farklı eğitim düzeylerine sahip anaokulu öğretmenlerinin, *eğitim personelinde kaynaklanan sorunları* benzer şekilde/düzeyde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.23. Anaokulu öğretmenlerinin stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin okuldaki çalışma süresine göre farklılaşma gösterip göstermediğine dair ANOVA testi (N=322)

Puan (Boyut)	Okuldaki çalışma süresi	Betimsel İst.			ANOVA	
		n	\bar{X}	ss	F	p
SY Kurum içi sorunlar	0-5 yıl (1)	91	3,06	1,11	6,13	0,021*
	6-10 yıl (2)	108	3,43	1,23		
	11 yıl ve üstü (3)	123	3,54	0,97		
SY kurum dışı sorunlar	0-5 yıl (1)	91	3,23	1,15	0,13	0,880
	6-10 yıl (2)	108	3,33	1,16		
	11 yıl ve üstü (3)	123	3,23	0,95		
Eğitim personelinin kaynaklanan sorunlar	0-5 yıl (1)	91	3,49	1,06	0,03	0,975
	6-10 yıl (2)	108	3,56	1,30		
	11 yıl ve üstü (3)	123	3,52	1,02		
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	0-5 yıl (1)	91	3,36	1,25	6,02	0,024*
	6-10 yıl (2)	108	3,86	1,35		
	11 yıl ve üstü (3)	123	3,88	1,11		
Stratejik yönetime inanma düzeyi	0-5 yıl (1)	91	3,34	1,35	6,35	0,015*
	6-10 yıl (2)	108	3,88	1,35		
	11 yıl ve üstü (3)	123	3,92	1,10		

*Fark $p < .05$, **fark $p < .01$ ve ***fark $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır.

Anaokulu öğretmenlerinin, görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak, stratejik yönetim uygulama sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin şu anki okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan ANOVA (tek yönlü varyans analizi) testine göre okulda çalışma süresi, stratejik yönetimin üç sorun alanı için anlamlı bir farklılaşma kaynağıdır (Tablo 4.23). Buna göre;

Anaokulu öğretmenlerinin, *kurum içi sorunlara* ilişkin algı düzeylerinin okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(2; 320)}=6,13$ ve $p < 0,05$].

Tablo 4.24. Okuldaki çalışma süresi değişkeni için anlamlı farklar testi (Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği)

Bağımlı Değişken	(I) Süre	(J) Süre	Ortalama Farkı (I-J)	p
SY Kurum içi sorunlar	0-5 yıl (1)	6-10 yıl (2)	-0,373*	0,025
		11 yıl ve üstü (3)	-0,481*	0,019
	6-10 yıl (2)	0-5 yıl (1)	0,373*	0,025
		11 yıl ve üstü (3)	-0,110	0,883
11 yıl ve üstü (3)	0-5 yıl (1)	0,481*	0,019	
	6-10 yıl (2)	0,110	0,883	
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	0-5 yıl (1)	6-10 yıl (2)	-0,502*	0,014
		11 yıl ve üstü (3)	-0,520*	0,011
	6-10 yıl (2)	0-5 yıl (1)	0,502*	0,014
		11 yıl ve üstü (3)	-0,020	0,996
11 yıl ve üstü (3)	0-5 yıl (1)	0,520*	0,011	
	6-10 yıl (2)	0,020	0,996	
Stratejik yönetime inanma düzeyi	0-5 yıl (1)	6-10 yıl (2)	-0,541*	0,010
		11 yıl ve üstü (3)	-0,583**	0,006
	6-10 yıl (2)	0-5 yıl (1)	0,541*	0,010
		11 yıl ve üstü (3)	-0,040	0,991
11 yıl ve üstü (3)	0-5 yıl (1)	0,583**	0,006	
	6-10 yıl (2)	0,040	0,991	

*Fark $p < .05$ ve **fark $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA testi sonrası yapılan post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.24), 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenler (Grup 1) ile 6-10 ve 11 yıl ve üstü bir süredir okulda çalışan öğretmenlerin (Grup 2-3) *kurum içi sorunları* algılama/değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenlerin *kurum içi sorunları* algılama düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{0-5 \text{ yıl}}=3,06$; $\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}}=3,43$ ve $\bar{X}_{11 \text{ yıl ve üstü}}=3,54$).

Anaokulu öğretmenlerinin, *yöneticilerden kaynaklanan sorunlara* ilişkin algı düzeylerinin de okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(2; 320)}=6,02$ ve $p < 0,05$]. Post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.24), 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenler (Grup 1) ile 6-10 ve 11 yıl ve üstü bir süredir okulda çalışan öğretmenlerin (Grup 2-3) *yöneticilerden kaynaklanan sorunları* algılama/değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 0-5 yıldır okulda çalışan

öğretmenlerin *yöneticilerden kaynaklanan sorunları* algılama düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{0-5 \text{ yıl}}=3,36$; $\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}}=3,86$ ve $\bar{X}_{11 \text{ yıl ve üstü}}=3,88$).

Son olarak, anaokulu öğretmenlerinin, *stratejik yönetime inanma düzeylerine* ilişkin algı düzeylerinin de okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur [$F_{(2; 320)}=6,35$ ve $p<0,05$]. Post-hoc Scheffe testinin sonucuna göre (Tablo 4.24), 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenler (Grup 1) ile 6-10 ve 11 yıl ve üstü bir süredir okulda çalışan öğretmenlerin (Grup 2-3) *stratejik yönetime inanma düzeylerine* ilişkin algılama/değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 0-5 yıldır okulda çalışan öğretmenlerin *stratejik yönetime inanma*(ma) düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{0-5 \text{ yıl}}=3,34$; $\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}}=3,88$ ve $\bar{X}_{11 \text{ yıl ve üstü}}=3,92$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine bağlı olarak, *kurum dışı sorunlar ve eğitim personelinden kaynaklanan sorunları* değerlendirmelerinde ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Okulda çalışma süreleri farklı anaokulu öğretmenlerinin bu sorun alanlarını benzer şekilde/düzeyde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

4.3. Anaokulu Öğretmenlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları ile Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Bu bölümde Tam serbest yönetim tarzı stratejik yönetim uygulama sorunlarına yönelik bulgular, beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı stratejik yönetim uygulama sorunlarına yönelik bulgular, istisnalara göre (pasif) yönetim tarzı stratejik yönetim uygulama sorunlarına yönelik bulgular, karizma(tik) yönetim tarzı stratejik yönetim uygulama sorunlarına yönelik bulgular ve entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzı stratejik yönetim uygulama sorunlarına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.25. Anaokulu Öğretmenlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları ile Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon katsayıları (N=322)

Puan (Boyut)	Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları					
		SY Kurum içi sorunlar	SY Kurum dışı sorunlar	Eğitim per. k. sorunlar	Yöneticilerden k. sorunlar	SY inanma düzeyi
Tam serbest yönetim tarzı	r	-0,040	-0,020	0,005	0,043	0,099
	p	0,677	0,831	0,956	0,652	0,297
Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı	r	-,454***	-,357***	-,471***	-,493***	-,504***
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı	r	,233*	,292**	,324***	,288**	,377***
	p	0,013	0,002	0,000	0,002	0,000
Karizma	r	-0,076	-0,019	-0,015	-0,036	0,023
	p	0,421	0,839	0,875	0,706	0,807
Entelektüel uyarım ve bireysel destek	r	-,246**	-,238*	-,221*	-,271**	-0,175
	p	0,008	0,011	0,018	0,003	0,063

*İlişki (korelasyon) $p < .05$, ** $p < .01$ ve *** $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.25’de araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları ile Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere uygulanan Pearson momentler çarpımı korelasyonuna ait katsayılar sunulmuştur. Değişkenler arasında bulunan ilişkiler (korelasyonlar) aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir;

<i>r</i>	İlişki
0,00-0,10	Yok
0,10-0,30	Zayıf
0,30-0,50	Orta
0,50-0,70	Güçlü
0,70-1,00	Çok güçlü (Jawlik, 2016, s.132)

a) Tam serbest yönetim tarzı*Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları:

- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *tam serbest yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *kurum içi sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r_{\text{Tam serbest yönetim tarzı*Kurum içi sorunlar}} = -0,040$ ve $p > 0,05$).

- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *tam serbest yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *kurum dışı sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r_{\text{Tam serbest yönetim tarzı*Kurum dışı sorunlar}}=-0,020$ ve $p>0,05$).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *tam serbest yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *eğitim personelinden kaynaklanan sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r_{\text{Tam serbest yönetim tarzı*Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar}}=0,005$ ve $p>0,05$).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *tam serbest yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *yöneticilerden kaynaklanan sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r_{\text{Tam serbest yönetim tarzı*Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar}}=0,043$ ve $p>0,05$).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *tam serbest yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *stratejik yönetime inanma düzeyine* ilişkin değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r_{\text{Tam serbest yönetim tarzı*Stratejik yönetime inanma düzeyi}}=0,099$ ve $p>0,05$).

b) Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı* Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları:

- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde

bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *kurum içi sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında negatif yönde ve orta derecede anlamlı bir ilişki vardır ($r_{\text{Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı*Kurum içi sorunlar}}=-0,454$ ve $p<0,001$).

- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *kurum dışı sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında negatif yönde ve orta derecede anlamlı bir ilişki vardır ($r_{\text{Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı*Kurum dışı sorunlar}}=-0,357$ ve $p<0,001$).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *eğitim personelinden kaynaklanan sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında negatif yönde ve orta derecede anlamlı bir ilişki vardır ($r_{\text{Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı*Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar}}=-0,471$ ve $p<0,001$).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *yöneticilerden kaynaklanan sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında negatif yönde ve orta derecede anlamlı bir ilişki vardır ($r_{\text{Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı*Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar}}=-0,493$ ve $p<0,001$).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *stratejik yönetime inanma düzeyine* ilişkin değerlendirme düzeyleri arasında negatif

yönde ve güçlü derecede anlamlı bir ilişki vardır (r Beklentilere göre (aktif) yönetim tarzı*Stratejik yönetime inanma düzeyi=-0,504 ve $p<0,001$).

c) İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı* Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları:

- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *istisnalara göre (pasif) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *kurum içi sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında pozitif yönde ve zayıf derecede anlamlı bir ilişki vardır (r İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı*Kurum içi sorunlar=0,233 ve $p<0,05$).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *istisnalara göre (pasif) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *kurum dışı sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında pozitif yönde ve zayıf derecede anlamlı bir ilişki vardır (r İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı*Kurum dışı sorunlar=0,292 ve $p<0,01$).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *istisnalara göre (pasif) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *eğitim personelinden kaynaklanan sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta derecede anlamlı bir ilişki vardır (r İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı*Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar=0,324 ve $p<0,001$).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *istisnalara göre (pasif) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *yöneticilerden kaynaklanan sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında pozitif yönde ve

zayıf derecede anlamlı bir ilişki vardır (r İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı*Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar $=0,288$ ve $p<0,01$).

- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *istisnalara göre (pasif) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *stratejik yönetime inanma düzeyine* ilişkin değerlendirme düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta derecede anlamlı bir ilişki vardır (r İstisnalara göre (pasif) yönetim tarzı*Stratejik yönetime inanma düzeyi $=0,377$ ve $p<0,001$).

d) Karizma(tik) yönetim tarzı* Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları:

- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *karizma(tik) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *kurum içi sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (r Karizma(tik) yönetim tarzı*Kurum içi sorunlar $=-0,076$ ve $p>0,05$).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *karizma(tik) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *kurum dışı sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (r Karizma(tik) yönetim tarzı*Kurum dışı sorunlar $=-0,019$ ve $p>0,05$).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *karizma(tik) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *eğitim personelinden kaynaklanan sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (r Karizma(tik) yönetim tarzı*Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar $=-0,015$ ve $p>0,05$).

- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *karizma(tik) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *yöneticilerden kaynaklanan sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (r Karizma(tik) yönetim tarzı*Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar =-0,036 ve p>0,05).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *karizma(tik) yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *stratejik yönetime inanma düzeyine* ilişkin değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (r Karizma(tik) yönetim tarzı*Stratejik yönetime inanma düzeyi=0,023 ve p>0,05).

e) Entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzı* Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları:

- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *kurum içi sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında negatif yönde ve zayıf derecede anlamlı bir ilişki vardır (r Entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzı*Kurum içi sorunlar=-0,246 ve p<0,01).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *kurum dışı sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında negatif yönde ve zayıf derecede anlamlı bir ilişki vardır (r Entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzı*Kurum dışı sorunlar=-0,238 ve p<0,05).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları

okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *eğitim personelinden kaynaklanan sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında negatif yönde ve zayıf derecede anlamlı bir ilişki vardır ($r_{\text{Entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzı*Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar}}=-0,221$ ve $p<0,05$).

- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *yöneticilerden kaynaklanan sorunları* değerlendirme düzeyleri arasında negatif yönde ve zayıf derecede anlamlı bir ilişki vardır ($r_{\text{Entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzı*Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar}}=-0,271$ ve $p<0,01$).
- Anaokulu öğretmenlerinin, yöneticilerini *entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzı* gösteren olarak algılama düzeyleri ile görev yaptıkları okulu göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulama sorun alanlarından *stratejik yönetime inanma düzeyine* ilişkin değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r_{\text{Entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzı*Stratejik yönetime inanma düzeyi}}=-0,175$ ve $p>0,05$).

5. TARTIŞMA

Tartışma başlığı altında yapılacak olan incelemede, bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile literatürdeki benzer konulu çalışmalarda ulaşılan sonuçlar arasında karşılaştırma yapılacaktır. Böylece çalışmanın ortaya koyduğu sonuçların, literatürdeki çalışmalar ile benzer ve farklı yönlerinin neler olduğu, hangi sonuçların bu çalışmayı özgün kıldığı konularında veriler elde edilmiş olacaktır.

Schoemaker, Krupp ve Howland (2013), yapmış oldukları araştırmada stratejik liderliğin organizasyonlardaki zayıflıkların belirlenmesi ve düzeltilmesini sağlayan bir liderlik stili olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar ayrıca stratejik liderlik becerilerinin hedefe ulaşmadaki açıkları telafi etmede yardımcı rol üstlendiğini gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Stratejik liderliğin organizasyonları başarıya ulaştırmada etkili bir liderlik türü olduğunu gösteren bulguların varlığı, bu çalışma ile benzer noktaları meydana getirmektedir.

Westley ve Mintzberg (1989), yönetimde vizyonun önemini ortaya koyan bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada vizyon sahibi liderlere olan gereksinimin düzenli bir şekilde artışı odak noktası olarak belirlenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre geleceği doğru bir şekilde analiz edebilen ve buna uygun stratejiler geliştirilen liderler, organizasyonları amaçlarına ulaştıracaklardır. Bunun gerçekleşmesi için de liderlerin vizyon sahibi olmaları gerekmektedir. Vizyon sahibi bir stratejik liderin problem çözücü olduğu çalışmanın öne çıkan bir diğer sonucudur. Vizyon ve stratejik liderlik bakımından araştırmacıların ulaştıkları sonuçlar, bu çalışmada elde edilen sonuçlarla paralel görünmektedir.

Jabbar ve Hussein (2017), stratejik yönetimde liderin rolünü araştırdıkları çalışmada stratejik süreçlerin önemine dikkat çekmişlerdir. Çalışmada organizasyonların etkili bir vizyona ihtiyaç duydukları ve bunu da liderin belirleyeceği ifade edilmiş, liderin çalışanların ruhu ile organizasyon arasındaki bağı

oluşturan köprü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik yönetim anlayışına göre liderlik, tüm sürecin etkililiğini belirleyen, aynı zamanda sürecin olumsuz yönlerini ortaya koyarak değişimlere karşı stratejiler geliştiren bir yapıda olmalıdır. Böylece liderler organizasyon büyümesini sağlayacak ve büyümeyi sürdürülebilir hale getireceklerdir. Stratejik yönetim ve liderlik arasındaki ilişki kapsamında ulaşılan sonuçlar, bu çalışmada ulaşılan sonuçları destekleyecek niteliktedir.

Welch (2017), stratejik liderliğin önemini araştırdığı çalışmada iş dünyasının değişimini ön plana çıkararak liderlerin çevreyi ve yaşanan süreçleri iyi analiz etmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre liderler stratejik yönetimdeki her aşamayı etkilemektedir. Yazar aynı zamanda stratejik liderin performansı ile işletme başarısı arasında net bir ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir. Tüm bunlar bu iki çalışma arasındaki sonuçları birbirine yakın olarak nitelendirmeyi mümkün kılmaktadır. Welch (2017) aynı zamanda stratejik liderlerin organizasyonel başarının ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir.

Harray (2008), stratejik yönetim ve liderlik arasındaki ilişkiyi eğitim kurumları özelinde değerlendirmeye almıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar günümüz eğitim kurumlarının stratejik yönetim anlayışını benimsemeye başladıklarını göstermektedir. Stratejik yönetim anlayışının eğitim kurumlarında yaygınlaşmasının sonucu olarak bu kurumlardaki liderler olan müdürlerin stratejik yönetim süreçlerini koordine etmede belirleyici rol oynadığı gözlenmiştir. Stratejik yönetim anlayışında stratejik liderlerin üstlendiği roller hakkında verilen bilgilerle uyumlu görünen bu sonuçlar, iki çalışmanın sonuçlarının birbiri ile ilişkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Özer (2015), küreselleşmenin etkisiyle yirminci yüzyılın sonunda stratejik yönetim anlayışının gelişim gösterdiğini ve bu anlayış gereğince işletmenin başarısının geliştirilen / uygulanan stratejilere bağlı olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacı, stratejik planlamalar aracılığıyla hedeflere yönelik çaba göstermenin stratejik yönetimin temel konusu olduğunu gösteren bulgular elde etmiştir. Stratejik planlama ve stratejik yönetim arasındaki etkileşim konusunda ulaşılan bilgiler, iki çalışmanın benzerlik sonuçlarını göstermektedir. Stratejik yönetim anlayışının işletmeleri uzun süreli başarıya götüren bir yaklaşım olduğu, araştırmacının ulaştığı en temel sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Aktan (2008), stratejik yönetim konusunu stratejik planlama ile ilişkisi bakımından ele almıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre liderlerin stratejik yönetimin önemini kavraması son derece önemli bir konudur. Stratejik yönetimin uygulamaya geçirilmesinin liderin inancına bağlı olduğu araştırmadaki başlıca sonuçlardan bir diğeridir. Liderlerin stratejik yönetim sürecini yakından takip etmesi gerektiği ve stratejik yönetim gereğince sorumluluktan kaçınmaması, stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması için belirleyici olmaktadır. Araştırmacının stratejik yönetim ve stratejik planlama ilişkisi kapsamında ulaştığı sonuçlar, stratejik yönetim sürecini başarılı bir şekilde sonuçlandırmak için nasıl bir yol izleneceğine dair fikir verecek niteliktedir.

Taş ve Aksu (2008), stratejik liderliği toplam kalite yönetimi yaklaşımına göre araştırmışlardır. Araştırmada elde edilen en temel sonuç toplam kalite yönetimi ile stratejik liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğudur. Eğitim süreçlerinde toplam kalite yönetimi ve okullarda stratejik liderlik stiline anlamlı ve olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğu araştırmada dikkat çeken bir diğer sonuçtur. Toplam kalite yönetimi özelinde olması ve eğitimle ilgili süreçleri içermesi, araştırmacıların ulaştığı sonuçları özgün konuma getirmekle birlikte, bu çalışmada ulaşılan sonuçlardan farklı nitelendirmeye olanak tanımaktadır.

Elma (2010), kamu yönetiminde stratejik liderlik konusunu araştırdığı tezinde stratejinin hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik içeriğine karşın liderliğin hedeflere ulaşmadaki iradeyi temsil ettiğini ifade etmiştir. Araştırmacıya göre bu durumda stratejik liderlik yaklaşımının günümüz koşullarındaki varlığı kaçınılmazdır. Küresel kuruluşların yaygınlaşması ve başarılı örnekler ortaya koymaları, vizyon sahibi liderlerin geliştireceği stratejileri önemli bir noktaya getirmiştir. Bu nedenle stratejik liderlik yaklaşımının giderek yaygın hale geleceği beklentisini işaret eden sonuçlar elde edilmiştir. Stratejik liderliğin bugünü ve yarınına dair bu çalışmada elde edilen sonuçlar, iki çalışmanın ortak sonuçları olarak görünmektedir.

Coşkun (2011), stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi arasındaki etkileşimi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre bu iki yaklaşım birbirini tamamlayan bir yapıdadır ve son derece uyumludur. Bu çalışma ile araştırmanın sonuçlarını ilişkili hale getiren sonuç ise işletmenin başarılı

olabilmesi için değişimi etkili şekilde sağlayacak olan liderlere –stratejik liderlere- ihtiyaç duymalarıdır. Stratejik yönetim yaklaşımının başarılı şekilde sonuçlanması için stratejik liderlerin yeteneklerini süreçlere yansıtmaları gerekmektedir. Bu çalışma ve literatürdeki diğer çalışmaların ulaştığı sonuçlar ile uyumlu olması, bu sonucu önemli hale getirmektedir.

Canbolat (2016), yöneticilerin liderlik tarzlarını araştırdığı çalışmada stratejik liderlikle ilgili bulgular elde etmiştir. Araştırmacı stratejik liderlerin uzmanlık alanları, enerjik yapıları, iyi politikacı olmaları, zamanı etkili kullanmaları ve tam donanıma sahip olmaları sebebiyle ihtiyaç duyulan liderler olduklarını tespit etmiştir. Bu sonucun bir getirisi olarak stratejik liderliğin gelişiminin sürdürdüğü araştırmanın öne çıkan sonuçlarından birisidir.

Kırmaz (2010), bilgi çağında liderliği araştırdığı makalede başarıya ulaşmada stratejik kararların üstlendiği rollere dikkat çekmiştir. Araştırmacının dikkat çektiği bu nokta, değişimin sürekli olduğu günümüz koşullarında stratejik liderlerin öne çıktığı şeklinde yorumlanmaktadır. Gelecekle ilgili stratejik kararlar alan liderlerin çalışanları etkilemesi ve yönlendirmesinin daha kolay olacağı, aynı zamanda başarıyı getireceği araştırmacının ortaya koyduğu önemli sonuçlardan birisidir. Bu sonuç, bu çalışma ve stratejik liderlikle ilgili diğer çalışmalarda elde edilen sonuçlarla uyumlu bir yapıda olması sebebiyle ayrıca önemlidir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Resmi ve özel anaokullarında liderlik ile stratejik yönetim konusunda öğretmenlerin görüşlerinin araştırıldığı çalışmada, günümüz kurumlarında stratejik yönetim ve stratejik liderlere olan ihtiyacın giderek arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu ortaya çıkaran hususlar ve konuyla ilgili öğretmenlerin görüşleri, sonuç ve öneriler başlığı altında bu kısımda irdelenecektir.

Liderliğe olan ihtiyacın insanlık tarihi kadar eski olduğunun ifade edildiği çalışmada küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimlerin organizasyonların liderlere olan ihtiyaçlarını artırdığını gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Başarıya ulaşmak isteyen organizasyonların etkili bir lidere olan ihtiyaçları, yeni liderlik stillerini ortaya çıkarmıştır. Geleceğe yönelik stratejiler geliştirme ve uygulama yönüyle öne çıkan stratejik liderlik de bunlardan birisi olarak belirlenmiştir.

Organizasyonların gelecekte ulaşmak istediği noktayı gösteren bir yönetim anlayışı olan stratejik yönetim; vizyon, misyon, amaç, hedef, güçlü ve zayıf yönler ile değer ve ilkeleri içermektedir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünyanın içinde bulunduğu sürekli gelişim ve değişim hali, geleceği tasarlamaya yönelik bir yaklaşım olan stratejik yönetimin ortaya çıkmasını kaçınılmaz konuma getirmiştir. İç ve dış çevredeki belirsizlikleri minimize ediyor olması, stratejik yönetimin temel özelliklerinden bir tanesidir.

Anaokulu öğretmenlerinin liderlik ve stratejik yönetim hakkındaki görüşlerini ortaya koymak için İstanbul ili Anadolu yakasındaki özel ve resmi anaokullarında 322 anaokulu öğretmenin katılımının sağlandığı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada anaokulu öğretmenlerinin liderlik türleri görüşleri, stratejik yönetim

sorunları, liderlik türleri ve stratejik yönetim sorunları arasındaki ilişki konusundaki düşüncelerine başvurulmuştur.

Anaokulu öğretmenlerinin liderlere yönelik görüşleri arasında en yüksek ortalamaya sahip olan görüş, liderin öğretmende saygı oluşturacak biçimde davranması olarak görülmüştür. Liderlerin öğretmenlerin sorularına cevap verme konusunda geç kalması ise liderlerin olumsuz niteliklerine ilişkin öne çıkan görüş olarak değerlendirilmektedir.

Yapılan araştırmada öğretmenlerin görüşleri aracılığıyla elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin benimsediği liderlik türlerinin yoğunluğu sırasıyla entelektüel uyarım ve bireysel destek, beklentilere dayalı aktif yönetim, tam serbestliği benimseyen yönetim, karizmatik yönetim ve istisnalara göre yönetim biçiminde sıralanmaktadır. Başka bir deyişle anaokulu öğretmenleri, okullardaki liderlerin çoğunlukla entelektüel uyarım ve bireysel destek yönetim tarzını sergilediği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Anaokulu öğretmenlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri hakkında ulaşılan sonuçlardan bir tanesi de karizmatik liderlik stiline yönelik algının daha yüksek olduğudur. Bu noktada anaokulu öğretmenlerinin eğitim seviyeleri düştükçe karizmatik liderlik algılarının yükseldiği sonucu elde edilmiştir.

Stratejik yönetim açısından yapılan değerlendirmelerde öğretmenler stratejik planların uygun bir şekilde hazırlanmasının önemli bir sorun olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmanın gerçekleştiği okullarda çoğunlukla geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu, öğretmenlerin görüşleri aracılığıyla ulaşılan sonuçlardan bir tanesidir. Bu iki husus sebebiyle okullarda stratejik yönetim anlayışıyla ilgili etkili bir ilerlemenin güç olduğu çıkarımı yapılabilir.

Okullarda stratejik yönetim anlayışının hakim olmasında engellerin neler olduğu konusuna dair yöneltilen sorulara alınan yanıtlar, okullardaki iş yükünün fazla olması ve İstanbul ilinde çok fazla projenin varlığının yorgunluğa neden olması şeklindedir. Öğretmenlerin ve liderlerin kurum içi ve kurum dışı sorunlarla uğraşması, okullarda stratejik yönetim anlayışının yerleşmesinin önünde bir engel niteliği taşımaktadır.

Eğitim personelinin etkin olarak çalışmaması ve bu personellere ek ücret ödenmemesi, okullarda stratejik yönetimin etkinliğinin sağlanamaması konusunda öne çıkan hususlardan bir tanesidir. Liderler özelinde bu durum değerlendirildiğinde ise yetki devrinden kaçınılması, stratejik yönetimin etkinliğinin önünde engel teşkil etmektedir. Bunun yanında başarılı olan kişilerin ödüllendirilmemesi ve liderlerin stratejik yönetimi benimseme konusunda çekingen davranması, öğretmenlerin düşüncelerine göre stratejik yönetimin etkili olmasına engel olmaktadır. Elde edilen bu sonuçlara paralel olarak stratejik yönetime olan inancın okul genelinde zayıflamasına yönelik beklentiler ortaya çıkacaktır.

Öğretmenlerin demografik özellikleri ve stratejik yönetimi yorumlamaları açısından yapılan incelemede kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre stratejik yönetimi daha olumsuz algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okulda alışma süresi, yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından bu değerlendirme yapıldığında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Bu da öğretmenlerin stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinin büyük oranda demografik değişkenlerden etkilenmediği şeklinde yorumlanabilecek bir bulgudur.

Liderlik stilleri ve stratejik yönetim sorunları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan incelemede öğretmenler tam serbesti tanıyan liderlik yaklaşımı ile stratejik yönetim sorunları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyacak şekilde yanıtlar vermişlerdir. Buna karşın anaokulu öğretmenleri beklentilere göre aktif liderlik tarzının benimsenmesinin stratejik yönetim uygulamaları ile orta düzeyde ve negatif yönde ilişkili olduğu yönünde fikir belirtmişlerdir. Bu etkileşim tüm boyutlar için kurum içi sorunların değerlendirme, kurum dışı sorunları değerlendirme, eğitim personelinin kaynaklanan sorunlar, yöneticilerden kaynaklanan sorunlar, stratejik yönetime inanma geçerliliğini korumaktadır.

İstisnalara göre yönetim ve stratejik yönetim uygulama sorunları hakkında yapılan araştırmada nispeten farklılık içeren sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre istisnalara göre yönetim ve stratejik yönetim uygulama sorunları kurum içi ve kurum dışı sorunları değerlendirme, yöneticilerden kaynaklanan sorunlar boyutları ile pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki içerisindedir. Eğitim personelinin kaynaklanan sorunlar ve stratejik yönetime inanma düzeyi hakkında elde edilen sonuçlar ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

Karizmatik liderlik ve stratejik yönetim uygulamalarına yönelik elde edilen sonuçlara göre bu liderlik stili ile stratejik yönetim sorunları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Buradan hareketle karizmatik liderlik stiline stratejik yönetimin etkili bir şekilde uygulamaya geçirilmesi adına uygun bir yapıda olduğu söylenebilir.

Entelektüel uyarım ve stratejik yönetim uygulama sorunlarına yönelik yapılan değerlendirmede negatif yönlü ve zayıf etkileşimler ön plana çıkmıştır. Bu liderlik stili ile stratejik yönetim uygulama sorunları arasındaki ilişki kurum içi ve kurum dışı sorunları değerlendirme, eğitim personelinin kaynaklanan sorunlar, yöneticilerden kaynaklanan sorunları değerlendirme boyutları arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Buna karşın stratejik yönetime olan inanç bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Yapılan araştırma neticesinde ulaşılan bulgular göz önüne alındığında araştırmaya dahil olan okullarda stratejik yönetim anlayışının yeterli düzeyde hakim olmadığını gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Geleneksel yönetim anlayışının terk edilmesi konusunda gerekli adımların atılmaması, bu sonucun ortaya çıkmasındaki temel etkidir.

Öğretmenlerin liderlik ve stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinden hareketle liderlik ve stratejik yönetim hakkında yeterli ölçüde bilgi sahibi olmadıkları çıkarımını yapmak mümkündür. Stratejik yönetimin başarıya ulaşabilmesi için organizasyonlardaki tüm tarafların katılımının gerekmesi sebebiyle araştırmaya katılan okulların stratejik yönetim açısından yetersiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin ve diğer eğitim personelinin stratejik yönetim konusunda yetersiz kalması, böyle bir sonucun ortaya çıkmasındaki temel etkidir.

6.2. Öneriler

Liderlik ve stratejik yönetim uygulamaları konusunda elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulmak suretiyle aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

Geleneksel yönetim anlayışından stratejik yönetim anlayışına geçilmesi için uygun koşullar oluşturulmalı, bunun için yetkili kişilere yetki ve sorumluluk vermekten kaçınılmamalıdır.

Stratejik yönetim ile ilgili bilgilendirme girişimleri daha yoğun bir şekilde yürütülmelidir.

Stratejik yönetime katılımın önemi vurgulanmalıdır.

Olumsuz sonuçların, liderlerin stratejik yönetim uygulamalarına son vermesinin önüne geçilmelidir.

Değişimi sağlamaya olan inanç yüksek tutulmalıdır.

Geleceği etkili bir şekilde tasarlayabilmek için liderlik ve stratejik yönetimin önemi vurgulanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Aktan, C.C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. **Çimento İşveren Dergisi**, Temmuz-Ağustos, 4-21.
- Alparslan, A.M. ve Sezgin, O. (2016). İşletme öğrencilerin liderlik özellikleri üzerinde öğretim elemanları ile kurulan informal iletişimin rolü. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 12 (29), 89-104.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12 (19), 73-84.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 15 (58), 165-190.
- Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, 14, 21-27.
- Budak, G. (2013). **Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi**. (2. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). **Veri Analizi El Kitabı** (3. baskı). Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı** (7. baskı). Ankara: Pegem.
- Canbolat, S.G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin algıları: ÇEDAŞ grup şirketleri örneği. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Coşkun, S. (2011). Stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi: benzerlikler, farklılıklar ve kamu yönetimi için çıkarımlar. **Amme İdaresi Dergisi**, 44 (2), 43-69.

- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13 (3), 49-66.
- Çoban, B. & Karakaya, Y.E. (2010), Geleceği planlamada stratejik yönetim ve swot analizi: kavramsal yaklaşımlar, **E-Journal of New World Sciences Academy**, 5(4), 342-352.
- Demir, C. & Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25 (1), 69-88.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde stratejik yönetimin etkinliğini artırmada önemli bir araç: benchmarking. **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4 (7), 1-22.
- Durna, U. & Eren, V. (2002). Kamu sektöründe stratejik yönetim. **Amme İdaresi Dergisi**, 35 (1), 55-75.
- Elma, R. (2010). Kamu yönetiminde kurumsal dönüşüm ve stratejik liderlik. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Erdoğan, İ. (2004). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. (İkinci Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2008). **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Eroğluer, K. (2014). Örtük liderlik üzerine bir analiz: imalat sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin liderlik algılarına etkisi. **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, 5 (2), 105-147.
- Eşki, H. (2015). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: ilişkisel bir analiz. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 24, 1-7.
- Güçlü, N. (2003). **Stratejik yönetim**. **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23 (2), 61-85.

- Jabbar, A.A. & Hussein, A.M. (2017). The role of leadership in strategic management. **International Journal of Research Granthaalayah**, 5 (5), 99-106.
- Jawlik, A.A. (2016). **Statistics from A to Z**. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Harray, N. (2008). The challenge of strategic management and strategic leadership in the case of three New Zealand secondary schools. *Educational Leadership and Management Unitec Institute of Technology*, 1-134.
- Kalaycı, Ş. (2006). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** (2. baskı). Ankara: Asil.
- Karasar, N. (2005). **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler** (15. Basım) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama işletmeciliğinde stratejik yönetim süreci: kavramsal bir yaklaşım. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12 (18), 27-35.
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14 (1), 73-93.
- Kılıç, M. (2010). **Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki**. **Sosyoekonomi Dergisi**, Temmuz-Aralık, 81-98.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. **Ankara Barosu Dergisi**, 68 (3), 207-222.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki. **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 14 (53).
- Korkmaz, M., Savaş, K. & Yahyaoğlu, G. (2012). Kurumsal aile işletmelerinde stratejik yönetimin çalışanlar üzerindeki etkisi üzerine bir çalışma. **Akademik Bakış Dergisi**, 28, 1-15.
- Köklü, N. Büyüköztürk, Ş. (2000). **Sosyal Bilimler İçin İstatistiğe Giriş**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Leech, N.L. (2005). **SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation**. London: Lawrance Erlbaum Associates Publishers.

- Özdamar, K. (2004). **Paket Programlar ile İstatistiksel veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)** (5. baskı). Eskişehir: Kaan.
- Özer, M.A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 7 (14), 69-84.
- Özdemir, S. (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. (Beşinci basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2006). **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. İstanbul: Beta.
- Schoemaker, P.J.H., Krupp, S. & Howland, S. (2013). Strategic leadership: the essential skills. **Harvard Business Review**, January-February, 1-5.
- Şimşeker, M. ve Üstün, S. (2008). Küreselleşme ve liderlik. **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, 3 (9), 1029-1045.
- Taş, Y.F. ve Aksu, A. (2011). Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3 (2), 351-361.
- Teyfur, M., Beytekin, O.F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeylerinin incelenmesi. **Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21, 84-106.
- Tunçer, P. (2012). **Yönetim ve organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 12 (2), 121-156.
- Uğur, S. S. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6 (1), 123-124
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, 10, 17-32.
- Welch , J. (2017). **Strategy and the importance of strategic leadership**, Certified Public Accountants, 1-9.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Öğretmen Arkadaşlarım,

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında Yüksek Lisans öğrencisiyim.

Resmi ve Özel Anaokullarında Liderlik ve Stratejik Yönetim (Öğretmen Görüşleri) konusunda, Yüksek Lisans Tez Çalışmasına veri sağlamak amacıyla bir araştırma yapmaktayım.

Bu amaçla hazırlanan anket üç bölümden oluşmakta ve ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış bir cevabı bulunmamaktadır. Tek doğru sizin ne düşündüğünüzdür. Anket sorularını cevaplarken, kendi duygu ve düşüncelerinizi en iyi ifade eden cevap seçeneğini işaretlemeniz ve bütün soruları cevaplamanız, araştırmanın bilimselliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu aşamada değerli öğretmen arkadaşlarımla görüşlerimin çok değerli olduğunu düşünüyorum ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Saygılarımla

Emine SARIPINAR

1. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: 1- Kadın() 2- Erkek ()
2. Yaşınız: 1- 18-25 Yaş () 2- 26-33 Yaş () 3- 34-41 Yaş () 4- 42-49 Yaş () 5- 50 Yaş ve Üzeri ()
3.Eğitim Durumunuz: 1- Ortaöğretim (Lise) () 2- Yüksek Okul () 3- Fakülte (Lisans) () 4- Yüksek Lisans ve Üstü ()
4. Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süreniz: 1- 0-5 Yıl () 2- 6-10 Yıl () 3- 10-15 Yıl () 4- 16 Yıl ve Üstü ()

2. BÖLÜM: LİDERLİK STİLLERİ ANKETİ

Her madde için verilen ifadeye katılma düzeyinizi belirten seçeneği (X) şeklinde işaretlemeniz beklenmektedir. Öğretmenlerin yöneticilerini düşünerek cevaplamaları gerekmektedir.		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1.	Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.					
2.	Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.					
3.	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.					
4.	Dikkati, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.					
5.	Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.					
6.	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.					
7.	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.					
8.	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.					
9.	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.					
10.	Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.					

11.	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.					
12.	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.					
13.	Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.					
14.	Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.					
15.	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.					
16.	"Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.					
17.	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.					
18.	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.					
19.	Problemler ağırlaştığında müdahale eder.					
20.	Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.					
21.	Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.					
22.	Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.					
23.	Bütün hataların kaydını tutar, izler.					
24.	Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.					
25.	Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.					
26.	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.					
27.	Karar vermekten kaçınır.					
28.	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.					
29.	Benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.					
30.	Benim kendi yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.					
31.	Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirileceği ile ilgili öneriler sunar.					
32.	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.					
33.	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
34.	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.					

3. BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMA SORUNLARI ANKETİ

Bu bölümde; “stratejik yönetimin uygulanması sırasında ortaya çıkan sorunların, stratejik yönetimi ne derece engellediği” ölçülmeye çalışılmaktadır. Her madde için verilen ifadeye katılma düzeyinizi belirten seçeneği (X) şeklinde işaretlemeniz beklenmektedir.		Yüksek Derecede Engeller	Engeller	Kısmen Engeller	Çok Az Engeller	Hiç Engellemez
1.	Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları					
2.	Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması					
3.	Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması					
4.	Kurumumuzda rehber öğretmen olmaması					
5.	Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu					
6.	Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması					
7.	Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi					
8.	Stratejik Planların uygun bir şekilde hazırlanmaması					
9.	Kurumsal mevzuat alışkanlıkları					
10.	Çevre şartları ve okulun imkânsızlıkları					
11.	Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb.)					
12.	İç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması					
13.	Ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu					
14.	İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi					
15.	Okullarda iş yükünün fazla olması					
16.	Mali yönden yetersizlikler					
17.	Okul gelişim yönetim ekip üyelerinin sık değişmesi					
18.	Öğretmen kadrolarının sık değişmesi					
19.	Okul gelişim yönetim ekibinin etkin olarak çalışmaması					
20.	Okul gelişim yönetim ekibine ek ücret ödenmemesi					
21.	Stratejik yönetimin uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları					
22.	Velilerin bu hususta yeterli bilgiye sahip olmaması					
23.	Öğretmenlerin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması					
24.	Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması					

		Yüksek Derecede Engeller	Engeller	Kısmen Engeller	Çok Az Engeller	Hiç Engellemez
25.	Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi					
26.	Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi					
27.	Yöneticilerin başarılı olan personeli onure etmemesi					
28.	Stratejik plan uygulama sürecinde üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi					
29.	Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değer verilmemesi					
30.	Yöneticilerin biz yerine ben felsefesini benimsememesi					
31.	Kurum çalışanlarının planlama ve hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi					
32.	Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları					
33.	Ekip çalışmalarının uygulanamaması					
34.	Planların sadece kâğıt üzerinde kalacağına inanılması					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Emine SARIPINAR

Doğum Yeri : İstanbul

Doğum Yılı : 1982

EĞİTİM

Eskişehir Anadolu Üniversitesi Okul Öncesi Öğretmenliği Bölümü (2006)

Sultanbeyli Kız Meslek Lisesi Çocuk Gelişimi Bölümü (2000)

Atatürk İlk Öğretim Okulu (1996)

DENEYİM

Marmara Eğitim Kurumları Anaokulu (10 Yıl)

Sarı Denizaltı Anaokulu (6 Yıl)

İLETİŞİM

saripinar.emine@gmail.com

eminesaripinar@mek.k12.tr