

T.C.

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**GAZİANTEP İLİNDEKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK
LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

ÇETİN GÖĞÜŞ

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EYLÜL 2014

T.C.

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**GAZİANTEP İLİNDEKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

ÇETİN GÖĞÜŞ

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR. FATİH TÖREMEN

GAZİANTEP

EYLÜL 2014

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Eğitim yönetimi teftişi planlaması ve yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi Çetin GÖĞÜŞ tarafından hazırlanan “Gaziantep İlindeki Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, 15/09/2014 tarihinde aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN (Anabilim Dalı Başkanı)

Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN (Tez Danışmanı)

Prof.Dr. Tokay GEDİKOĞLU (Üye)

Doç Dr. A.Cezmi SAVAŞ (Üye)

Yrd. Doç Dr. Özcan PALAVAN (Üye)

Yrd. Doç Dr.İzzet DÖŞ (Üye)

Doç. Dr. Abdullah DEMİR
Enstitü Müdürü

**T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP**

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih:15/09/2014)

Adı Soyadı: Çetin GÖĞÜŞ

İmzası:

ÖN SÖZ

Günümüz dünyasında değişim, gelişim, yenilenme son derece hızlı gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu hızı yönlendirebilecek, elindeki kaynakları doğru kullanabilecek, yeni liderlere ihtiyaç vardır. İnsan sosyal olduğuna göre topluluklar hâlinde yaşamak zorundadır. Topluları, toplumun kaynaklarını stratejik kullanabilecek liderler kendi toplumlarını daha ferah bir yaşama taşıyacaklardır. Eğitim örgütleri de bu toplumun bir parçasıdır. Bu örgütlerin liderleri olan, okul müdürleri stratejik düşünmeyi, stratejik yönetmeyi başardıklarında insan kaynakları çok daha iyi kullanılacaktır. Böylece eğitim örgütlerinin etkililiği ve sürdürülebilir gelişmişliği artacaktır. Araştırmada, eğitim liderleri olarak okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ve bu uygulamaları etkileyen etmenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmada verilerin toplanmasında anket çalışmalarına gönüllü olarak katılan tüm öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim. Yine aynı şekilde verilerin toplanmasını sağlayan anketi hazırlamış olan Yahya ALTINKURT hocama teşekkür ederim. Tezin değerlendirmesinde kullanılacak veri değerlendirmelerinde bizleri istatistik derslerine misafir öğrenci olarak alan Doç.Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ hocama teşekkür ederim. Tezin her aşamasında yaptığı yönlendirmeler ve yaklaşımları nedeniyle tez danışmanım olan Prof. Dr. Fatih TÖREMEN hocama teşekkür ederim. Tezin yazım aşamasında bana verdikleri destek ve sabır nedeniyle Eşim Elif GÖĞÜŞ' e ve çocuklarıma da teşekkür ederim.

ÖZET

GAZİANTEP İLİNDEKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çetin GÖĞÜŞ

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Yüksek Lisans Tezi, 123 sayfa, Eylül 2014
Tez Danışmanı: Prof.Dr. Fatih TÖREMEN

Bu çalışmada Gaziantep il merkezindeki okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ile bu uygulamaları etkileyen etmenlere ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırma 2013-2014 öğretim yılı Gaziantep il merkezi sınırları içerisinde yer alan 19 okulda, orta, ilkokul ve liselerde görev yapmakta olan 428 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma evreninin % 78,16'sından sağlıklı veri toplanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında “Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin, öğretmen Görüşleri” adlı anket kullanılmıştır. İkili küme karşılaştırmalarında, “Bağımsız Gruplar Arası t testi”, ikiden fazla küme karşılaştırılmasında ise “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” istatistik tekniği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre: okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı oldukları, ancak bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet farklılıklarında, okul müdürünün stratejik liderlik özelliklerine bakışlarında, bir farklılık gözükmemektedir. Fakat öğretmenlerin deneyim, branş, görev sürelerine göre farklı görüşlere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: strateji, liderlik, stratejik liderlik, liderlik tipleri, okul müdürlerinin stratejik Liderliği

ABSTRACT
AN EVALUATION OF THE STRATEGIC LEADERSHIP FEATURES
OF SCHOOL MANAGERS IN THE PROVINCE OF GAZİANTEP BY THE
TEACHERS

Çetin GÖĞÜŞ

Zirve University, the Institute of Social Sciences

Educational Administration, Supervision Planning and Economy

Master Thesis,123.page, September 2014

Thesis Advisor: Prof.Dr.Fatih TÖREMEN

In this survey it is aimed to determine teachers' opinions related to the applications of strategic leadership of school managers and the factors which affect those applications in the province of Gaziantep. The research is in a survey model. In 2013-2014 academic year, it is applied to 428 teachers who have been working in 19 schools which are primary, secondary and high schools that are located in the borders of Gaziantep city center . During the research period, %78,16 correct data has been gathered. In gathering the data of the research the survey named "The Opinions of School Managers on the Strategic Leadership Applications" has been used. In double group comparisons" Independent Inter group test t " in comparisons of the more than two groups "One way analysis of variance (ANOVA) statistical technique has been used. According to the findings gathered from the research, generally school managers have been successful at the applications of strategic leadership but it has been understood that those applications should be improved. As for the opinions of teachers on the applications of strategic leadership of school managers, no difference has been found in terms of gender and on the looking at the school managers' strategic leadership features. But it has been found that they have different opinions according to teachers' experience, field of study and duration on the job.

Keywords: strategy, leadership, strategic leadership, leadership types, strategic leadership of school managers

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖN SÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
1.GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	3
1.2.Alt Problemler	4
1.3.Araştırmanın Amacı	4
1.4.Araştırmanın Önemi	4
1.5. Sayıtlılar	6
1.6. Sınırlılıklar.....	6
1.7. Tanımlar	7
2. KAVRAMSAL ÇERCEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. Liderlik	8
2.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları	10
2.3.Strateji kavramı:	11
2.3.1. Stratejinin Özellikleri.....	13
2.4. Liderlik Teorileri	14
2.4.1. Özellikler teorisi	14
2.4.2. Davranışçı teori.....	15
2.4.3. Durumsallık kuramı	16
2.5.Günümüze Daha Yakın Tarihlerde Geliştirilen Liderlik Teorileri.....	16
2.5.1.Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı	17
2.5.1.1. Otokratik Liderlik Modeli	17
2.5.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli.....	17
2.5.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli	18
2.5.2.Burns ve Bass'ın Liderliğe Bakış Açısı :.....	18
2.5.2.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlik	18
2.5.2.2. İşlemci Liderlik	20
2.6.Diğer Liderlik Türleri	21
2.6.1.Hizmetkâr liderlik.....	21
2.6.2.Öğretimsel Liderlik.....	22

	<u>Sayfa No</u>
2.6.3.Kolaylaştırıcı Liderlik.....	22
2.6.4.Karizmatik Liderlik	23
2.6.5.Katılımcı Liderlik	23
2.6.6.Eğitici Liderlik.....	24
2.6.7.Yaratıcı Liderlik.....	24
2.6.8.Politik Liderlik.....	25
2.6.9.Etik Liderlik.....	27
2.7. Vizyon Ve Misyon Kavramlarıyla Liderliğin İlişkisi	28
2.8. Stratejik Yönetim Kavramı	29
2.9. Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması.....	31
2.10. Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması.....	32
2.11. Stratejik Liderlik.....	33
2.11.1.Stratejik Liderlik Ve Vizyoner Liderlik İlişkisi.....	34
2.11.2.Çeşitli Stratejik Liderlik Tanımlamaları	35
2.11.3. Stratejik Liderin Özellikleri.....	36
2.11.3.1 Kişisel özellikler.....	36
2.12. Stratejik Liderlik Modelleri.....	40
2.12.1. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli	40
2.12.2. Adair'in stratejik liderlik modeli	44
2.12.3.Davies'in stratejik liderlik modeli	45
2.12.4.Ülgen ve Mirze'nin stratejik liderlik modeli	46
2.13. Stratejik Liderin Diğer Lider Tiplerinden Farklılıkları	47
2.14.Stratejik Liderin Kurumsal Dönüşümlerdeki Rolü ve Önemi.....	49
2.15. Stratejik Liderliğin Öğeleri	50
2.16. Stratejik Liderlik Uygulamaları.....	50
2.17. Stratejik Liderlik Süreçler	51
2.18. Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik.	52
2.19. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği	55
2.20.İlgili Araştırmalar	57
2.20.1. Yurt İçi Araştırmalar.....	57
2.20.2 Yurt Dışı Araştırmalar	61

	<u>Sayfa No</u>
3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	63
3.1. Araştırma Modeli	63
3.2. Evren ve Örneklem.....	63
3.3. Verilerin Toplanması.....	64
3.4. Veri Toplama Aracı.....	65
3.5. Verilerin Analizi.....	65
4. BULGULAR VE YORUMLARI.....	69
4.1. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları	69
4.2. İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları.....	72
4.3. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılığı	75
4.3.1.Cinsiyet Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşler	75
4.3.2.Deneyim Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşler	77
4.3.3.Okul Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	79
4.3.4.Okul Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	81
4.3.5.Branş Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	82
4.3.6.Branş Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	84
4.3.7.Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerini Değerlendirmeleri Öğretmenlerin Branşlarına Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?.....	84
4.3.8.Görev Süresi Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	86
4.3.9.Görev Süresi Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	88
4.4. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenler ...	89

Sayfa No

Tablo 4.4.1. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Yasal ve Bürokratik Etmenlere İlişkin Görüşler (n=401)	89
4.4.2. Zaman İle İlgili Etmenlere İlişkin Görüşler (n=401).....	90
4.4.3. Mali Kaynaklar ile İlgili Etmenlere İlişkin Görüşler (n=401).....	90
4.5. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri (N=401)	91
4.6. Cinsiyet Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşler	91
4.7. Deneyim Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşler	92
4.8. Okul Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapmaları	93
4.9.Okul Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	94
4.10. Branş Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapmaları	95
4.11. Branş Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	96
4.12. Görev Süresi Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapmaları	97
4.13. Görev Süresi Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	98
5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	99
5.1.Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına Yönelik Sonuçlar	99
5.2.Tartışma.....	102
5.3. Öneriler.....	106
5.3.1.Uygulayıcılara yönelik öneriler	106
5.3.2.Araştırmacılar açısından öneriler.....	107
KAYNAKÇA	108
EKLER.....	118
EK 1 ÖZGEÇMİŞ	118

Sayfa No

Ek 2- Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi	122
Ek 3-Yahya ALTINKURT'un anketini kullanabileceğimize dair mail onayı	122
Ek 4-Valilik Makamı Araştırma İzin Talebi Onayı.....	123



KISALTMALAR

- S : Sayfa
v.d. : Ve diğerleri
v.b. : Ve benzerleri
SLQ : Strategic Leadership Questionnaire
SLÖ : Stratejik Liderlik Ölçeği
TDK : Türk Dil Kurumu
Akt : Aktaran
Bs : Baskı



TABLOLAR

Tablo 2.1.Günümüze gelinceye kadar yıllar bazında yapılmış olan liderlik tanımlamaları.....	9
Tablo 2.2- Aktan'ın Stratejik Planlama Tablosu.....	31
Tablo 2.3- Aktan'ın SWOT Analizi	32
Tablo 2.4- Pisapia'yanın Stratejik Liderlik Modeline Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları.....	41
Tablo 2.5- Okul Yöneticisinin stratejik liderliği (Davies)	55
Tablo 3.1- Öğretmenlere Uygulanan Anketlerin Geri Dönüşü	63
Tablo 3.2- Örneklem Büyüklükleri	64
Tablo3.3-Ankette yer alan boyutlar ve bunları ölçmeye yarayan soru maddeleri.....	65
Tablo 3.5.1. Güvenirlik ve geçerlik çalışmaları.....	66
Tablo 4.1.a- Stratejilerin Belirlenmesine İlişkin Görüşler.....	69
Tablo 4.1.b- Stratejilerin Uygulanmasına İlişkin Görüşler.....	70
Tablo 4.1.c- Stratejilerin Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler.....	71
Tablo 4.2.a- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine İlişkin Görüşler.....	72
Tablo 4.2.b- Örgüt Kültürünün Oluşturulmasına İlişkin Görüşler.....	73
Tablo 4.2.c-Etik Değerlere İlişkin Görüşler.....	74
Tablo 4.3.1.Cinsiyet Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşler.....	75
Tablo 4.3.2.Deneyim Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşler	77
Tablo 4.3.3.Okul Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	79
Tablo 4.3.4. Okul Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 4.3.5. Branş Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	82
Tablo 4.3.6. Branş Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	84

Tablo 4.3.7.Öğretmenlerin,Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerini Değerlendirmelerine İlişkin Puanlarının branşlarına göre Anova Sonuçları.	85
Tablo 4.3.8. Görev süresi değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	86
Tablo 4.3.9.Görev Süresi Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	88
Tablo 4.4.1. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Yasal ve Bürokratik Etmenlere İlişkin Görüşler (n=401)	89
Tablo 4.4.2. Zaman İle İlgili Etmenlere İlişkin Görüşler (n=401)	90
Tablo 4.4.3. Mali Kaynaklar ile İlgili Etmenlere İlişkin Görüşler (n=401).....	90
Tablo 4.5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri (n=401)	91
Tablo 4.6. Cinsiyet değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşler.....	91
Tablo 4.7. Deneyim değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşler.....	92
Tablo 4.8. Okul değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları.....	93
Tablo 4.9. Okul değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	94
Tablo 4.10. Branş değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları.....	95
Tablo 4.11. Branş değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerinin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	96
Tablo 4.12. Görev süresi değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları.....	97
Tablo 4.13. Görev Süresi Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlar.....	99

ŞEKİLLER

Şekil 1- Yaratıcı Liderlik Vizyonu	25
Şekil 2- Davies & Davies Stratejik Liderlik	36
Şekil 3- Pisapia'ya Göre Stratejik Liderlik (2006).....	42
Şekil 4- Adair 3 Halka Modeli	45
Şekil 5- Davies'e Göre Stratejik Liderlik Modeli.....	46
Şekil 6- Ülgen ve Mirze'ye Göre Stratejik Liderlik Modeli	47
Şekil 7- Okulun Stratejik Mimarisi	53
Şekil 8- Strateji Odaklı Okulun Öğeleri.....	55

1.GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın , problem durumu, , araştırmanın amacı, önemi, sayılılar, neden böyle bir araştırmaya ihtiyaç duyulduğu, araştırmanın sınırlılığına ve alan yazınındaki kavramlara yer verilmiştir.

Gelişen ve yenilenen dünyada yeni bilgiler çok ve kısa sürede üretilmekte, paylaşılmakta, bazen de çok hızlı sürede geçerliliğini kaybedebilmektedir. Bu hızlı gelişim sınırlı kaynakların çok daha iyi kullanılmasını gerektirmektedir. Hızla tüketilen bu kaynakların çok daha iktisadi kullanılabilmesi için doğru yönetim anlayışlarına ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu noktada geçmişten günümüze yönetim anlayışlarını inceleyerek, başarılı yönetim ve yöneticileri inceleyerek, geleceğe dönük güçlü yöneticiler yetiştirilebilir.

Teknolojik alandaki gelişmeler, sosyal yapıdaki değişiklikler, nüfus yapısının değişimi, göreve gelen hükümetlerin değişen ekonomik, sosyal ve eğitim ile ilgili politikaları, globalleşen dünyada ülkelerin değişen dış politikaları vb. pek çok etmen kurumları doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu değişimlerin sonucunda kurumların yönetim anlayışında da değişimler kaçınılmaz olmaktadır (Barrows, 2002) .

Diğer yandan, kamu hizmetlerine olan talebin artmasının kaynak sıkıntısına neden olması, kıt kaynaklar için öncelik verilecek alanların belirlenmesinin gerekliliği, kamu hizmetlerinin ve ihtiyaçlarının karmaşıklaşması, özellikle gelişmekte olan ülkelerde hemen hemen her alanda kamu hizmetlerinin beklenen düzeyde olmaması ve halkın değişim yönündeki baskısı vb. güçlükler; kamu kurumlarının karşılaştacağı güçlükler olarak görülebilir (Akyüz, 2001).

21. yüzyılda yaşanan bu gelişmeler aynı zamanda eğitim örgütlerinin de değişmesini ve yenileşmesini zorunlu kılmaktadır. Hızla değişen dünyada kuşkusuz eğitim örgütleri de değişimi yakalamak ve bilgi çağının gerektirdiği insan tipini yetiştirebilmek için yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler oluşturmak zorundadır (Çelik, 2009; Özdemir, 2000). 1900'lü yılların başında toplumsal yaşantıda, teknolojiye ve kullanılan araçlarda 40-50 yılda görülen değişmelerin günümüzde birkaç yılda gerçekleştiğinden; teknolojik gelişmelerin, sosyal yaşantıdaki hızlı değişimin, hükümetlerin değişen sosyal, ekonomik ve eğitim politikalarının, gerek kamu gerekse sivil örgütleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediğinden bahsetmektedir. Bu etkilerin sonucunda yönetim anlayışında da değişmeler olmaktadır. Yönetimde eski anlayışlar giderek önemini kaybetmekte, yeni fikirler, görüşler, yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır (Pamuk ve diğ. 1978).

Stratejik yönetim, değişim mühendisliği, toplam kalite gibi adlar altında yeni yönetim teknikleri giderek artan bir şekilde benimsenmeye ve uygulanmaya başlanmaktadır. Yaşanan bu hızlı değişimler, diğer tüm örgütleri olduğu gibi eğitim örgütlerini de değişime zorlamaktadır (Gümüşeli, 2001).

Stratejik yönetimi, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder şeklinde tanımlamaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımı için kurumun amaçlarının, hedeflerinin ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerinin belirlenmesi gerekir. Stratejik yönetim yaklaşımı uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Bu anlamda stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalardır. Örgütlerin dinamik unsuru ve yönetimin bir parçası olan stratejik liderliği, stratejik yönetimin önemli bir unsuru olarak görmüştür (Güner, 2004).

Okul müdürlerinin çok değişkenlik arz eden bu yenedünya düzeninde başarılı olabilmek için doğrusal düşünme ve tek tip liderlik davranışları sergilemek yerine stratejik düşünme ve çok yönlü liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir (Pisapia, 2003).

Stratejik liderlerin yönetimde etkinliği sağlamlasında, kurumlarında sürekli öğrenmeye dayalı bir örgüt kültürü ve sürdürülebilir bir öğrenme ortamı oluşturmaları gerektiği konusunda literatürde fikir birliği vardır (Akgemici, 2008: 517; Boal, 2007; Pisapia, 2009).

Değişimlerin anlık olduğu yeni küresel dünya düzeninde, diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de, gelişmelere uyum sağlayabilecek etkili stratejiler geliştirmelidirler. Bu tür stratejilerin geliştirilmesi ise değişime uyum sağlama yeteneğine sahip örgüt liderlerinin görevidir (Besler, 2004).

Stratejik liderlerin, stratejik liderliğin alt boyutu olarak tanımlanan dönüşümsel uygulamaları (Transforming), yönetimsel uygulamaları (Managing), politik uygulamaları (Bonding), iletişim becerilerini (Bartering) ve etik uygulamaları (Bridging) diğer liderlere göre daha fazla kullanmaları gerekmektedir. Pisapia stratejik liderliği, dönüşümcü (değişim ihtiyacı), yönetsel (istikrar ihtiyacı), paylaşımcı (ortak hedef ihtiyacı), iletişimsel (örgüt içi ve dışı iletişim ihtiyacı) ve yapılan işin etik doğası arasındaki dengeleri vurgulayan çok faktörlü bir yaklaşım ortaya koyarak açıklamaya çalışmıştır (Pisapia, 2005).

Bu çalışmada okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı tespit edilmeye çalışılmış, okul müdürlerinin doğru davranış biçimlerinin gelecekte yetiştirilecek okul yöneticileri için ışık tutacağı düşünülmüştür.

1.1.Problem Durumu

Gelişen ve hızla değişen dünyada eğitim yöneticilerinin hızlı kararlar alıp, ekibiyle birlikte okulu etkili yöneterek, hedeflenen amaca yönlendirmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda eğitim sorunlarının çözümlerinde okul müdürleri etkili çözüm odakları olmak durumundadır. Bundan dolayıdır ki okul müdürleri stratejik düşünme, stratejik davranma ve stratejik uygulama yetenekleriyle, etik değerler, iletişim becerileri, örgüt kültürü oluşturup geliştirme, insan kaynaklarını geliştirme, konularında liderlik özelliklerini sergilemek zorundadırlar..

Bu çalışma Gaziantep ilindeki okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin ne kadar stratejik nitelikte olduğunu, problemler varsa nasıl çözümlenebileceğini tespit amaçlı olarak hazırlanmıştır.

1.2.Alt Problemler

1. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini değerlendirmeleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini değerlendirmeleri idarecilik deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini değerlendirmeleri görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini değerlendirmeleri öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3.Araştırmanın Amacı

Gaziantep İlinde görev yapan okul müdürlerinin, stratejik liderlik özelliklerinin okullarında görev yapan öğretmenlerin bakış açılarından değerlendirilmesidir. Aynı zamanda olumlu davranış biçimlerinin tespiti ve bu davranışların örnek teşkil etmesini sağlamak, yönetici olarak çalışanları ve yeni yönetici adaylarını yönlendirmektir.

1.4.Araştırmanın Önemi

Gelişmenin ve değişimin zorunlu olduğu günümüzde, değişimler çok hızlı gerçekleşmektedir. Değişime ayak uyduramayan devlet kurumları ve örgütler süreç içinde yok olmaya mahkûm olmakta veya hantal tıkanmış merkezlere

dönüşmektedir. Okullarda değişimin en iyi takip edilmesi gereken merkezleridir. Elbette okulun iyi yönetilmesinin 1. Derecede sorumlusu okul müdürleri olacaktır, yetiştirilmeleri ve yönlendirilmeleri önemlidir. Bu nedenle okul müdürleri stratejik düşünme ve davranma yeteneklerini geliştirmek zorundadır.

Okul müdürleri, diğer yönetici organlarıyla birlikte ait olduğu toplumun ihtiyaçları doğrultusunda stratejik görüş geliştirmek zorundadırlar. Okulun yerel ihtiyaçları ile ulusal ve uluslar arası düzeydeki ihtiyaçlarını analiz edip, ona göre insan kaynaklarını yönlendirmelidirler. Bunu yaparken öncülük etmeli, ilham vermeli, okulun tüm girdileri için vizyonlar amaçlar belirlemelidir. Öğrencilere yönelik etkili öğrenme, öğretme ortamı hazırlamalı, öğrencilerin kültürel, zihinsel, fiziksel gelişimlerine katkıda bulunacak ortamlar hazırlamalıdır. Öğrencilerin yetişkinlik hayatının fırsatları, sorumlulukları ve deneyimlerine hazırlanmayı sağlayan bir felsefe yaratmak, bir eğitim vizyonu oluşturmak, temel görevleri olmalıdır. Okulla ilgili herkesin okulun amaçlarına bağlı olmasını, amaçları gerçekleştirmek için istekli olmasını sağlamalıdır. Okulun, öğrenci, öğretmen, yönetici, veli ,finans , organizasyon işlerinin vizyon ve amacı desteklemesini sağlamalıdır (MEB 2007).

Tüm dünyada küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, beklentilerinin değişmesi gibi nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün daha da ezici rekabet karşısında örgütler, daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır demektir. Gerçekten de değişen dünyada stratejik yönetim; daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken bugün neredeyse tüm örgüt ve kurumlar, stratejik yönetimi kullanmaktadır (Aktan, 2007). Okullarda kullanabildikleri ölçüde gelişebilecek ve etkililikleri artacaktır.

Kuşkusuz bu önem, stratejik liderliğin; örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma,

esnekliği sağlama, stratejik olarak dűşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerisi olarak tanımlamasından kaynaklanmaktadır (İreland ve Hitt, 2005).

Günümüz liderlik paradigmasında dünya tarihini değiştirecek stratejik liderler beklemek artık hayalden öte gitmemektedir (Açıkalin, 2002). Benzer bir şekilde günümüzde eğitim sistemimizin ve bunun en büyük unsuru olan okulların daha işlevsel, etkili ve bilgi çağının gerektirdiği insan tipini yetiştirebilmesi için yıllardır beklenen bir büyük stratejik liderin çıkıp eğitim sistemimize sihirli bir dokunuşta bulunması artık bir ütopyadan öteye gidememiştir. Bu itibarla okulların kurtuluşu yine okullardan olacaktır. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri bu noktada büyük önem taşımaktadır (Açıkalin, 2002; Özden, 2008:7; şişman, 2002).

Görüldüğü üzere gelecekte yetiştirilecek veya var olan okul müdürlerinin hangi davranış kalıplarıyla daha donanımlı hale gelebilecekleri, eksik yönleri tamamlandığında buldukları kurumlara nasıl fayda sağlayacakları, ortaya konmaya çalışılmıştır. Konu okulların dolayısıyla ülkenin geleceği açısından önemlidir. Aynı zamanda alan yazınına katkıda bulunulmuş olunacaktır.

1.5. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan 19 devlet okulunda görevli öğretmenlerin anket sorularını yansız ve bağlı oldukları kurum müdürünün etkisinde kalmadan cevaplandırıdıkları kabul edilmiştir.

2. Ölçeğin olguyu uygun ölçtüğü varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırma Gaziantep ili genelinde il merkezinde bulunan 19 okul ile sınırlıdır.

2. 2013-2014 eğitim öğretim yılı için sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Strateji: Strateji, bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatıdır (Aktan, 2008).

Geleneksel olarak strateji, her zaman, bir örgüt için yön belirleme fikriyle ilişkilendirilmiştir Her ne kadar strateji daha çok gelecek ile ilişkilendirilse de örgütün geçmişi ve şu anını da kapsar (Davies, 2004).

Liderlik: İnsanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme etkinliği olarak tanımlanabilir. Liderlik; takipçilerini etkileyerek, motive ederek, onlara kaynak sağlayarak ve onları örgütlü bir biçimde ortak bir amaca yönlendirerek önderlik yapma faaliyetlerinin bütünüdür (Adair, 2005).

Sınıf Öğretmeni: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 4+4+4 eğitim sistemi içerisinde ilk 4 içindeki öğretmenleri ifade etmektedir.

Sözel Öğretmenleri: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 2. ve 3' cü 4 içinde çalışan öğretmenleri içermektedir. Tarih, Coğrafya , İngilizce , Edebiyat v.b.

Sayısal Öğretmenleri : Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 2. ve 3' cü 4 içinde çalışan öğretmenleri içermektedir. Matematik, Fizik, Kimya, Biyoloji v.b.

Meslek Dersleri Öğretmenleri : Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 3 cü 4 içindeki çalışan öğretmenleri içermektedir. Çocuk gelişimi öğretmenleri,Bilgisayar öğretmenleri,Hasta ve yaşlı bakımı öğretmenleri , Radyo tv öğretmenleri v.b.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde liderlik kavramı, stratejik liderlik kavramı, Liderlik kavramının günümüze gelinceye kadar geçirdiği gelişim süreçleri, ilk kuramcılar, günümüze yakın tarihlerde geliştirilen liderlik tipleri, okul müdürünün stratejik liderliği, okul müdürünün stratejik liderliğini etkileyen faktörlerden bahsedilecektir.

2.1. Liderlik

İnsanlar, toplu halde yaşayan sosyal varlıklardır. Bireyler kendi hedeflerini, gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için her zaman tek başlarına yeterli olmayabilirler. Bu nedenle, amaçlara ulaşmada bir gruba ya da grup halinde hareket etmeye ihtiyaç duyarlar. Tarihin her devrinde toplumları yönetecek ve arzulanan hedeflere götürecek liderlere gereksinim duyulmuştur. Eski Yunan ve Çin liderleri nasihat alınabilecek filozoflar olarak görülmüşler, Mısırlılar liderlerine belirli tanrısal özellikler atfetmişler ve Homer ve Machiavelli gibi ünlü yazarlar başarılı liderlerin zeki ve ustalıkla stratejilerini belgelemişlerdir. Tarih genellikle ünlü liderlerin yaşamları yoluyla kaydedilmiştir (Howell ve Costley, 2006: 1, Akt. Uğurluoğlu, 2009).

Güncelliğini hiçbir zaman yitirmeyen sosyal bir fenomen olarak günümüze kadar gelmiştir. İnsanların, geçmişte olduğu kadar gelecekte de liderlerden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2003) .

Liderlik uzun zamandır örgüt ve yönetim alan yazında merkezi ve önemli bir yer tutmuş ve pek çok araştırmaya konu olmuş ve olmaya devam eden bir kavramdır. Aslında örgüt içinde diğer hiçbir rol liderlik kadar ilgi çekmemiştir (Schwandt ve Marquardt, 2000). Kendisine gösterilen bu büyük ilgiye karşın, liderlik hala tam olarak açıklanamayan bir kavram olarak kalmıştır. Hakkında yapılan binlerce araştırma liderliğin ne olduğu ya da ne olmadığı ile ilgili önemli bilgiler vermektedir, fakat hakkında hala pek çok bilinmeyen bulunmaktadır (Akt. Uğurluoğlu, 2009: 57).

Rost, son yetmiş beş yıl içerisinde liderlik üzerine yapılmış altı yüz çalışmayı incelemiş, ulaştığı liderlik tanımlarının, liderliği diğer sosyal fenomenlerden ayırmakta başarısız kaldığını iddia etmiş ve analizleri sonucu 20. yüzyılın liderlik

paradigmasını iki kelimeye indirgemıştır: “Liderlik iyi yönetimdir. ” Elbette liderliği yalnızca iyi yönetime indirgemek yanlış olacaktır fakat iyi yönetimin her liderin görev ajandasında yer aldığı da unutulmamalıdır (Gini, 1997: 329).

Günümüze kadar liderlik üzerine yapılan birçok araştırmada çeşitli tanımlar yapılmıştır. Ancak literatürde liderlik ile ilgili birçok tanım bulunmasına karşın, yaygın olarak kabul görmüş tek bir tanım yoktur. Bir diğer ifadeyle, liderlik; belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2010: 583). İş ahlakı kurallarını temel alan, yaratıcılık ve değişim odaklı yönetim anlayışının öncüsüdür. Bu makamda görev alan kişilerin amacı ayrıcalık kazanmak ya da statü sahibi olmak değildir. Gerçek amaçları, bireyleri sinerji yaratarak ortak hedefler doğrultusunda çalıştırmak ve işletmeyi rakiplerinin önüne geçirmektir. Bu farklılık ve başarı yaratan davranışlara ‘ liderlik yetkinliği’ denilir (Tekin, 2008: 11). Aşağıdaki tabloda 1957 yılından 1999 yılına kadar olan liderlik tanımları kronolojik sıraya göre verilmiştir.(Tablo 2.1)

Tablo 2.1. Günümüze gelinceye kadar yıllar bazında yapılmış olan liderlik tanımlamaları

Yıllar	Kişiler	Tanımlar
1957	Hemphill & Coons	Liderlik, bir grubun eylemlerini ortak olarak paylaşılan bir amaca doğru yönlendiren. bir bireyin davranışdır
1978	D. Katz & Kahn	Liderlik, örgütün rutin direktiflerine mekanik olarak itaatın ötesinde etkili bir ilerlemedir
	Burns	Liderlik, bireyler izleyenlerin güdülerini harekete geçirmek, çalıştırmak ve tatmin etmek için kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları seferber ettiklerinde uygulanır
1984	Rauch & Behling	Liderlik, örgütlü bir grubun faaliyetlerini bir amaca ulaşma yönünde etkileme sürecidir
1986	Richard & Engle	Liderlik, vizyonun açıkça belirtilmesi, değerlerin şekillendirilmesi ve içinde başarılabilecek şeylerin yer aldığı bir çevre yaratmakla ilgilidir
1990	Jacobs & Jaques	Liderlik, müşterek bir çabaya amaç (anamlı bir yön) verme ve amaçlara ulaşmak için istemli bir çaba harcanmasına neden olma sürecidir
1992	E. H. Schein	Liderlik, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için kültürün dışına çıkma becerisidir
1994	Drath & Palus	Liderlik insanları neyin bir araya getireceğini anlama sürecidir
1999	House et al.	Liderlik, örgütün etkililik ve başarısına katkıda bulunmak için, bir bireyin diğerlerini etkileme, motive etme ve onlara imkan sağlama becerisidir.

Tablo 2.1’ den anlaşacağı üzere liderin etkilediği bir grup vardır. Lider rutinin dışına çıkmayı başarmış, izleyenlerini harekete geçirmeyi başarmıştır. Lider örgüt

için bir amaç, vizyon belirlemiş insanları bir arada tutmayı başarmış, ortak hedefler için yönlendirmiş, onları motive ederek devamlılık ve etkililik sağlamış kişidir.

2.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları

Literatürdeki birbirine benzer olan bu tanımların ortak noktaları; bir veya birkaç amaca yönelik, liderin organizasyonun kendisine tanıdığı yasal güçten daha etkili bir güç kullanarak (karizmatik güç, uzmanlıktan doğan güç, ödüllendirmeden doğan güç, vb.) bireylerin yönlendirilmesi ve işletmenin amaç ve stratejilerine katma değer sağlayabilecek davranışları sergileyebilmelerinin sağlanmasıdır (Çetin, 2008: 23).

Yönetimin önemli araçlarından biri olan liderlik kavramı çoğu zaman yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı halde bu terimler oldukça farklı anlamlar taşımaktadır. Liderlik kavramı gibi yönetici kavramı üzerinde de pek çok çalışma yapılmış ve çeşitli tanımlamalar elde edilmiştir. Yönetici; kaynakları, teknolojiyi ve insan yeteneklerini bir araya getirerek organizasyonlar için vazgeçilmez olan amaçların yerine getirilmesi üzerine konuşabilecek kişidir. Yönetim faaliyeti hem insan davranışlarını, hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da içine almaktadır. Oysa liderlik insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece bu yönünü kapsamaktadır. Yönetim organizasyonun devamı ile hiyerarşik bir oluşumla ilgili bir kavramdır. Yönetimde planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden birisidir (Alkın ve Ünsar, 2007: 77).

Bennis ve Nanus (1985) altmış başarılı CEO ve seçkin otuz kamu sektöründeki liderlerle görüşerek liderlik ve yönetim kavramları arasındaki farklılıkları açıkça ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada, yönetim ve liderlik arasında derin bir farklılık vardır ve bu iki kavramda önemlidir. Yönetmek; meydana getirmek, başarmak, sorumlu olmak veya sorumluluğu devretmektir. Liderlik; etkilemek, yönlendirme, izlenecek yol, düşünce ve olaylarla ilgili rehberlik etmektir. Bu ayrım önemlidir.

Yöneticiler işleri doğru yapmakta, liderler ise doğru işleri yapmaktadırlar (Puccio vd. 2007/5). Yönetici kişilikler genellikle yaygın ilişkiler kurarlar. Liderler ise bire bir ilişkiler kurarlar ve bozarlar (İmrek, 2004: 26).

Liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıklar üzerine kapsamlı bir makale yazan Zaleznik (1977), liderlerin proaktif bir yaklaşımı olduğunu belirtmiştir. Liderler, ortaya çıkan durumlara tepki vermeyi beklemek yerine, geleceği düşünmekte oluşturduğu fikirlerin hayata geçmesini sağlayarak, bunları çalışanlarla paylaşmaktadırlar. Zaleznik'e göre yöneticiler "bir durum ya da olay istenilen şekilde ilerliyorsa onu kurcalama" mantığını benimsemişken, liderler " bir durum ya da olay istenilen şekilde ilerliyorsa, onu düzeltmek için tek şansın onu bozmamaktır" mantığını benimsemektedir (Puccio vd. , 2007: 6).

2.3.Strateji kavramı:

Günümüzde yönetim ve liderlik alanında çok sık kullanılan strateji (strategy) kelimesinin kökeni konusunda görüş ayrılıkları bulunmasına rağmen kelimenin anlamı açısından birbirine yakın iki tanımlamanın kabul gördüğü söylenebilir. Bunlardan birincisi kelimenin askeri köklerine vurgu yaparak kelimenin eski Yunanca "stratos" (ordu, geniş bir insan topluluğu) ve "egy" (gütmek, yön vermek) kelimelerinin birleşmesiyle oluştuğu şeklindedir (Adair 2005: 15).

Kabul gören ikinci tanımlamada ise stratejinin "yol, çizgi ve nehir yatağı anlamına gelen" Latince "stratum" kelimesinden geldiği ifade edilmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak ifade edilebilir (Aktan, 2008: 5).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise strateji (TDK, 2006), önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol anlamındadır. Strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavramdır. Savunma alanında strateji kelimesi, eski Yunanlı General Strategos'un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir.

Askeri kökenli bir kavram olan stratejinin bu alandaki anlamı, mevcut kaynakları etkili ve verimli kullanarak zafere ulaşmaktır (Adair 2005: 42). Düşman güçlerin durumunu araştırarak, fırsat ve tehditleri tahmin ederek, kendi birliklerinin zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek stratejiler geliştirilmesi ve en uygun zamanda uygulamaya konulması askeri stratejinin temelini oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Thompson ve Strickland (2001) stratejiyi, yönetimin oyun planı Clayton (2002)'de fark yaratmak olarak tanımlamaktadır. Strateji kavramı askeri alanda geniş olarak kullanılan bir kavram olmasının yanında zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir örgütün hedefine ulaşmak için izleyeceği yollar, planlar, taktikler” anlamında kullanılmaktadır (Aktan, 2008: 6).

Hofer ve Schendel'e (1978) göre ise strateji, “örgütün iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak tanımlanabilir. Buna göre strateji; “örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2007: 7).

Stratejinin şu ana kadar yapılan en yaygın tanımlarından da anlaşılacağı gibi stratejik amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir. İlk olarak askeri alanda “savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar” anlamında kullanılan strateji, günümüzde örgütlerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve üstünlük elde edebilmek için izledikleri yol olarak da değerlendirilebilir (Güçlü, 2003: 66-68) .

Yüzyıllardır kullanılan ve daha çok askeri alanda hakim olan bir kavramdır. Satranç başta olmak üzere çeşitli oyun ve spor karşılaşmalarında da oldukça sık

kullanılır. İşletmecilik alanında ise özellikle 1970’li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Akgemci, 2008: 3).

Sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir. Yönetim bilimi açısından strateji kavramı, “bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamını taşımaktadır.

İktisatçı ve matematikçi olan Neuman ve Morgenstern stratejiyi “kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlamaktadırlar. Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete tanımlamaktadırlar (Akgemci, 2008: 3).

İşletme yönetimi alanında yapılan bazı strateji tanımları şu şekilde belirtilebilir. (Akgemci, 2008:4; Stratejik Yönetim 2008: 2).

- Strateji, bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmektir.
- Strateji, ulaşmaya değer bir gelecek için bugünden çalışmaktır.
- Strateji, başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir.
- Strateji, riskleri başkalarından farklı bir şekilde algılayıp hesaplayabilmektir.

2.3.1. Stratejinin Özellikleri

Strateji, karmaşık ve dinamik bir örgütte çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Bireyler belirsizlik ortamlarında karamsar olurlar ve nasıl hareket edeceklerini bilemezler. Bireylere belirsizliği azaltıcı bilgiler ve hedefler sunuldukça çalışma hırsları ve motivasyonları artar. Strateji örgütün tüm finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içerisinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.. Örgütün günlük yaşamı içerisinde geçen olayların ve alınan kararların yönlendiricisi ve pusulası olmaktadır. Stratejinin temel özelliği, “planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon, kontrol ve sonuç alma” işlevlerini kapsamasıdır.

Strateji bir analiz sürecidir. Alışlagelmişin dışına çıkmaktır. Elindeki her tür kaynağı doğru yönlendirmek geleceğe yansımalarını sağlamaktır.

2.4. Liderlik Teorileri

İlk çağlarda klanlar halinde yaşayan insan topluluklarında bir grup liderinin varlığı düşünülebilir. İnsanoğlu ne zaman ki yerleşik hayata geçmiştir; o zaman grupların boyutları büyümüş tarımla birlikte farklı meslek grupları oluşmaya başlamıştır. İlk oluşan gruplar zanaatkârlardır. Daha sonraki süreçte bir yönetici sınıf ve asker sınıfı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yüzden strateji ve yönetim kavramlarının oluşum süreci incelendiğinde öncelikle askeri alanlarda kullanılmaya başlandığı söylenebilir. Bu nedenle günümüze gelinceye kadar toplumların büyümesiyle birlikte daha güçlü yöneticilere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır.

Bu nedenle liderlik konusu toplumların gelişim süreçleri ile birlikte incelemeye değer bir konuya dönüşmüştür. Bu insan topluluklarında liderlik yapan birilerinin olması, lideri öne çıkaran, onu takipçilerinden ayıran özelliklerin neler olduğu sorusunu ortaya çıkarmıştır. Bu özelliklerin ilk olarak doğuştan gelen karakter, beceri ve fiziksel özellikler olduğu kabul edilerek lideri takipçilerinden ayıran birtakım özellikler tanımlanmıştır. Daha sonra ise liderin özelliklerinden çok davranışları ve liderin bulunduğu koşullar incelenerek liderliği açıklamaya çalışan liderlik teorileri ortaya konmuştur. Tarihsel evrimine göre liderlik teorileri; büyük adamlar teorisi, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık teorileri ve güncel liderlik teorileri olarak gruplanabilir (Çelik, 2003: 189-193; Taner ve Çetin, 2005).

2.4.1. Özellikler teorisi

Büyük adamlar teorisinde liderin kendi karakter özellikleri ile doğduğunu ifade ederken, büyük adamlar teorisi daha sonra özellikler teorisine dönüşmeye başlamıştır.

Özellikler kuramında, başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılarak başarı liderlerin belirgin özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Özellikler kuramına göre liderin etkililiği, sahip olduğu kişisel özelliklerle belirlenmektedir. Bu kuramın savunucuları, etkin bir lideri etkin olmayan bir liderden ayıran belirli bireysel özelliklerin (fiziksel, zihinsel, kişilikle ilgili) doğuştan var olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu teoride liderlik özelliklerinin tamamıyla doğuştan gelmediği, öğrenme ve deneyim yoluyla da kazanılabileceği gerçeği kabul edilmiştir. Dikkatler liderlerin sahip oldukları evrensel özelliklerin araştırılmasına çevrilmiştir (Luthans, 1981: 418-419).

2.4.2. Davranışçı teori

Özellikler kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları lider davranışlarını incelemeye yöneltmiştir. Davranışçı kuramın temelinde liderin, liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar yer alır. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun, liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkililiğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2001: 470).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması ile bireysel, grup ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli olan lider davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada “Lider Davranışını Belirleme Anketi” kullanılarak iki temel lider davranış boyutu tanımlanmıştır: Bunlar “görev yönelimli” ve “ilişki yönelimli” olmak üzere iki temel liderlik boyutudur (Hellriegel, 2001: 330).

İlişki boyutu; lider ve izleyenler arasında arkadaşlığa, karşılıklı güvene, saygıya, samimiyete dayalı bir ilişkiyi işaret eden davranış kapsamaktadır. Görev boyutu, liderin amaçlara ulaşması ve bu sebeple yerine getirmesi gereken görevlere yoğunlaşmasını içerir (Ergeneli, 2006: 219).

2.4.3. Durumsallık kuramı

Durumsallık kuramı farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilemeyeceğini savunmaktadır. Yani değişik koşullar için değişik liderlik biçimleri gereklidir. Bu kuramın öncüleri arasında, Fiedler'in "Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik", House'nin "Amaçlara Yönelik Liderlik", Hersey ve Blanchard'ın "Grupun Olgunluk Düzeyine Göre Liderlik" yaklaşımları sayılabilir. Durumsallık teorisinin temel varsayımı, uygun lider davranışının durumdan duruma değişeceği yönündedir. Durumsallık teorisinin amacı ise, kilit durumsal faktörleri tanımlamak ve uygun lider davranışını belirlemek için birbirlerini nasıl etkilediklerini açıkça belirtmektir (Griffin, 2002: 529).

Bu teoriye göre, bazı durumlar bazı insanlarda, diğer durumlar da başka insanlarda liderlik duyguları uyandıracaktır. Bu sebeple liderlik hakkında genel konuşmak doğru değildir. Durumsallık teorisi, kimin lider olarak ortaya çıkacağını ve bu liderin hangi liderlik tarzını benimsemek zorunda olduğunu, durumun belirlediğini kabul etmektedir (Adair, 2005: 28).

Özellikler kuramını ve davranışçı kuramı tamamlayıcı ve geliştirici nitelik taşıyan durumsallık kuramı içerisinde, son dönemde dönüşümcü (transformational), vizyoner, işlemci (transactional), etik ve eğitim örgütlerine özgü öğretimsel liderlik gibi liderlik teorileri geliştirilmiştir (Uysal, 2001; Çelik, 2004).

2.5.Günümüze Daha Yakın Tarihlerde Geliştirilen Liderlik Teorileri

Farklı durumlar, farklı liderlik tarzları gerektirir. Örneğin, şirket birleşmelerinde iyi pazarlık yapan bir yönetici, şirket devirlerinde ise güçlü bir otorite aranır (İmrek, 2004: 24).

Liderlik tarzları, profesyonel bir golfçunun çantasındaki sopalar olarak düşünülebilir. Bir maç sırasında, oyuncu vuruşun gerektirdiği sopayı çantasından seçip çıkarır. Kimi zaman seçim üzerine düşünmesi gerekir, ama genellikle bu otomatiktir. Profesyonel oyuncu ilerdeki zorluğu 'sezer', hızla doğru sopayı çeker ve

zarifçe kullanır. Etkili bir lider de bu şekilde hareket eder (Goleman ve Mckee, 2002: 64-65).

2.5.1.Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı

İlk kuramcılardan biri Kurt Lewin'dir. Kurt Lewin liderliği 3 biçimde ele almış ve incelemiştir.

2.5.1.1. Otokratik Liderlik Modeli

Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların ve vizyonun belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir. Bu tarz liderlere göre izleyiciler sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdür. Otokratik liderlik modelinde yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmaktadır (Aysel, 2006, s; 43).

Otoriter liderlik, hırslı ama gerçekçi bir yön duygusu vermek demektir. Fanteziye kaçmayan bir vizyon sahibi olmak demektir. Güçlü bir yönelim sunmakla birlikte, zorlayıcı tarzdan farklı olarak, çalışanların bağlılığının kazanılması gereğini açıkça kabul eder. Otoriter bir lider asla işletmenin esas hedefini gözden kaçırmaz ve ileri düzeydeki amaçlılık duygusunun çalışanları motive eden bir husus olduğunu anlar (Blach ve Whitele, 2007: 65).

2.5.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli

Demokratik-Katılımcı tarzdaki liderler, yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşırlar. Bu tarz liderler, amaçların, planların ve vizyonun belirlenmesinde daima astlarına danışırlar ve onlardan aldıkları fikirler doğrultusunda liderlik davranışı sergilerler.

Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Bir başka ifade ile demokratik liderlik, amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği yönetim şeklidir. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana

getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda bir yaklaşım belirlemeye özen göstermektedir (Aykan, 2004: 215).

Demokratik tarzın kullanımını gerçek bir ortak karar almaktan çok fikir danışmaya yakın bir işlev kazanır. Demokratik tarzın en etkin yanı insanlara enformasyon paylaşımıyla motivasyon ve güç kazandırmasıdır (Blach ve Whitele, 2007 : 65).

2.5.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli

Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicilerini kendi haline bırakan ve her izleyicinin kendisine tahsis edilen kaynaklar dâhilinde plan yapmasına ve uygulamasına izin veren bir davranış sergilerler. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir.

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, izleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak, sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010.75).

2.5.2.Burns ve Bass'ın Liderliğe Bakış Açısı :

Burns ve baas liderliği iki biçimde ele almış incelemiştir.Bunlar dönüşümcü , İşlemci liderlik tipleridir.

2.5.2.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlik

Geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar

(Çelik ve Eryılmaz, 2006: 212). Transformasyonel liderlerin özellikleri Denning (2007: 22) tarafından belirtilmiştir. Bunlar; heyecanla genel bir amaç çerçevesinde birleşerek dünyada kalıcı değişimler oluştururlar, önemli problemleri çözmek için yenilikçi öneriler sunarlar, insanların değerleri ve ideolojilerine yön vererek onları harekete geçirirler, kişisel çıkarlarını yok saymaları gerektiğinde bunun için istekli olduklarını ispatlarlar, kriz anlarında kritik kararların alınmasını sağlayarak izleyicilerine yardımcı olurlar, insanlar değişmek istediğinde onları cesaretlendirirler ve değişimin sürmesi için olumlu enerji oluştururlar. Transformasyonel liderler kendi takipçilerini oluşturmaz, takipçileri onları lider yapar.

Dönüşümcü liderlik kavramı; örgütsel yapıda köklü dönüşümü amaçlayan liderlik yaklaşımıdır. Böyle bir lider; çalışanlarını telkinle güdüler, entelektüel uyarım sağlayarak enerji oluşturur. Ayrıca grupta vizyon – misyon bilincini oluşturarak çalışanların amaca olan ilgilerinin artmasını sağlar (Karip, 1998).

Dönüşümcü liderlik, bir gelişim ve öğrenme aracı olarak örgütsel ve bireysel gelişmeyi sağlar, liderlerle takipçilerinin birbirini desteklemesiyle ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler; izleyenlerinin tatminini artırarak onların sürekli gelişmesini, örgütün misyonunun yenilenmesini sağlayarak çalışanların kendi ve grup amaçlarına uygun bir bakış açısı kazanması üzerinde durur (Erdoğan, 2000:46).

Burns'a göre dönüşümcü lider; izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar (Karip, 1998).

Dönüşümcü liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara, tepkide bulunan kişiler değil aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir (Akt. Çelik, 2009:142).

Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因, onları girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun ortamlar hazırlayan kişilerdir (Akt. Erdoğan, 2004:46). Dönüşümcü liderler astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine

olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler. Kısa dönemde örgütü şoka sokup başarıyı düşürür. Ancak uzun dönemde olağanüstü başarı sıçraması sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

2.5.2.2. İşlemci Liderlik

Bu teoride, liderin etkinliğini belirleyen faktör ağırlıklı olarak lider ve izleyici arasındaki etkileşimsel ilişkidir. Yeni liderlik araştırmaları lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı “işlemci liderlik” (transactional) olarak adlandırılmış ve dönüşümcü liderlik anlayışının işlemci liderlikten farklılıkları da yeni araştırma konularını oluşturmuştur (Brestrich, 1999: 114). İşlemci liderlik davranışı, izleyicilerin çabası karşılığında liderin ödül sağladığı bir değişim sürecinde ortaya çıkar (Eren, 2003: 460).

İşlemci liderlikte; izleyenler, liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilir veya negatif dönüt disiplinsel davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir (Brestrich, 1999: 114). İşlemci liderler, geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Başarı grafiği normal artış gösterir, atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara uygundur (Eren, 2003: 312-314).

İşlemci liderler sürekli program geliştirme, yatay ve dikey iletişim sağlama, güçlü bir eşgüdüm oluşturma, özel hedefler belirleme ve sorun çözme konusunda ciddi bir çaba gösterirler (Starrat, 1995: 112; Akt. Çelik, 2004: 147).

İzleyenler liderlerinin isteğine göre hareket ettiklerinde prestijlerinin yükselmesi gibi belli değerlere sahip olurlar. Dolayısıyla izleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bu liderliği benimseyen yöneticilerin

yönetimi; performansa dayalı olarak ödüllendirme, kusursuz faaliyetlerde bulunma gibi davranışlara dayalıdır. Böyle bir liderlik yaklaşımında görevlerin bitirilmesi ve çalışanların itaati, katı bir ödül -ceza sistemini içerir (Erdoğan, 2000: 47).

2.6.Diğer Liderlik Türleri

Aşağıda son zamanlarda geliştirilen liderlik türlerinin özellikleri ile ilgili kısa bilgiler verilecektir.

2.6.1.Hizmetkâr liderlik

Hizmetkârlık, hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan en temel anlayıştır. Hizmetkârlık anlayışı, bir kimsenin kendisini herhangi bir çıkar gözetmeksizin başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için yaşaması anlamına gelmektedir. Kendisini sıfır noktasında gören, benlik kavramını aşmış yani “ben” kavramında önce “biz”, “sen”, “siz” kavramına odaklanmayı başarabilmiş olmayı içeren bir anlayıştır (Fındıkcı, 2009: 378).

Liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları içinde barındıran hizmetkâr liderlik yaklaşımı, ilk olarak Greenleaf’ın (1977: 21) “The Servant as Leader” isimli makalesinde, “Lider bir hizmetkârdır ” ifadesini kullanmasıyla gündeme gelen ve liderlik yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik modelidir (Fındıkcı, 2009: 20).

Hizmetkâr liderlik, insanları yöneten kişilerin üstlendikleri rollerinde radikal değişiklikleri zorunlu kılan yeni bir liderlik biçimidir. Aslında yüzyıllar önce Peygamberimiz (s.a.v.) tarafından Liderler (Seyyidler) Kavimlerinin Hizmetkârlarıdır” sözü ile dile getirilen ve günümüzde batı toplumlarında yüz binlerce idareci, şirket yöneticisi ve mahalli yönetimlerin başında bulunan insanlar tarafından hayata taşınmaya çalışılan ve benimsenen yeni bir modeldir (Çaldıranlı, 1998).

Tourigny (2001: 197), hizmetkâr liderliğin neden arzu edilen bir liderlik olduğunu sorguladığında hizmetkâr liderlerin çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu cevabıyla karşılaşmıştır. Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmak çalışanların liderlerine ve çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını artırır ve bu durum,

yüksek derecede performans artışına dolayısıyla da örgütsel amaçlara başarıyla ulaşılmasına neden olur (Tourigny, 2001).

Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert (1996) de yapmış oldukları çalışmalarında çalışan bağlılığının liderle bağlantılı olarak performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (Jacobs, 2006: 2).

Patterson'un modelinde yer alan hizmetkâr liderlik boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Waddell, 2006: 3): Ahlaki Sevgi Sahibi Olma, Alçakgönüllü Olma, Fedakâr Olma, Vizyon Sahibi Olma ,Güven, Çalışanları Güçlendirme , Hizmet Etme

2.6.2.Öğretimsel Liderlik

Eski liderlik yaklaşımlarında okul yöneticisinin birtakım yönetsel rolleri ön plana çıkarken, öğretimsel liderlikte öğretimi geliştirme ağırlık kazanmıştır. Öğretimsel liderliğin temel çıkış noktası, öğretimin geliştirilmesidir (Çelik, 1999). Özellikle de sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşır. Bu yönüyle de öğrenme liderliğinde farklılaşır. Öğrenme liderliği okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerine yoğunlaşmaktadır. Öğretimsel liderlik okulun misyonunu açık olarak tanımlar. Okulun temel misyonu öğrencilere daha kaliteli bir eğitim hizmeti vermektir.

2.6.3.Kolaylaştırıcı Liderlik

Bu liderlik anlayışında dönüşümcü liderliğin tersine demokratik karar alma süreci işletilir. Dönüşümcü liderlikte; lider vizyonu ortaya koymakta, izleyenleri bu yönde etkilemekte ve yönlendirmektedir . Oysa, kolaylaştırıcı liderlikte; liderin vizyonun belirlenmesindeki ve günlük uygulamalarda bunun gerçekleştirilmesindeki rolü ortaktır. Kolaylaştırıcı lider; sınırlı kaynakları artırmaya çalışır, takımlar kurar, , dönüt verir, koordine eder, çatışmaları yönetir, iletişim ağları yaratır, ortak politikaları uygulamaya geçirir, okulun vizyonunun şekillendirir. Kolaylaştırıcı liderler değişime yönelik bir atmosfer ve kültür yaratır, dönüşümcü liderler gibi vizyona ulaşmaya çalışır. Kolaylaştırıcı lider öğretmenlerin özerkliğine izin verir, ortaklık ve grup olma duygusu yaratır (Oswald, 1997,bkz. Çelik, 2000).

2.6.4.Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi köken olarak Yunanca bir kelimedir ve “ihsan edilmiş ve bağışlanmış”, “ilahî ilham yeteneği” anlamlarına gelmektedir (Kılınç, 1997: 383).Karizmatik liderlik yaklaşımlarının özellikle izleyen odaklı olması diğer yaklaşımlara göre liderlik çözümlerinde farklı bir açılım olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan ilk liderlik çalışmalarında tartışılan karizmatik liderlik, 1970’lerin başlarından bu yana yeniden ilgi odağı olmuştur. Bu konuda yapılan çalışmalar ile 1990’lı yılların başlarında tartışmaya açılan ve her iki yaklaşımın merkezinde yer alan vizyon kavramını odak noktası haline getiren vizyoner liderlik çalışmaları, kavramları mistik anlamlarından uzaklaştırmış, hem liderlik sürecinin anlaşılmasına, hem de örgütsel liderliğe uygulanabilir hale gelmelerine önemli katkılar sağlamışlardır (Sabancı , 2005: 27, aktaran Erçetin, 2000, Fiedler ve House, 1994).

Teoriye göre, güç, kendine güven ve ideallerine sahip olma karizmatik liderlerin en çok ihtiyaç duydukları konulardır. Bass, House’un teorisine bazı eklemeler yapmak suretiyle daha geniş bir araştırma yapmış ve karizmatik liderliğin sadece inançlı ve güvenilir olmaktan doğamayacağı, aynı zamanda izleyicilerin lideri insanüstü, ruhani bir kahraman olarak görmelerinin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür (Zel, 2006: 187).

2.6.5.Katılımcı Liderlik

Katılımcı lider, iş grubu üyelerinin fonksiyonlarını yerine getirmelerinde ve işlerini başarmalarında onlarla birlikte sorumluluk üstlenir. Bu anlamda katılımcı bir lider aynı zamanda demokratik bir lider olarak da adlandırılabilir. İşletmelerin büyümeleri, karmaşılaşmaları, çalışanın uzmanlaşma ve mesleklaşma düzeyinin gelişmesi sonucunda, yöneticiler, otoriter davranışları terk ederek astlarının işletme kararlarına daha fazla katılımına imkan tanımaya başlamıştır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 390).

Katılımcı liderler, izleyicilerinin önemli kararlar alma, yeteneğinin olduğuna ve izleyicilerin doğruyu yapmayı istediğine inanmaktadır. Ayrıca lider, karar alma yetkisinin tamamıyla paylaşıldığında, insan kaynağından en üst düzeyde yararlanıldığını ve yönetsel etkinliğin arttığını düşünmektedir(Demirbilek,2003: 26).

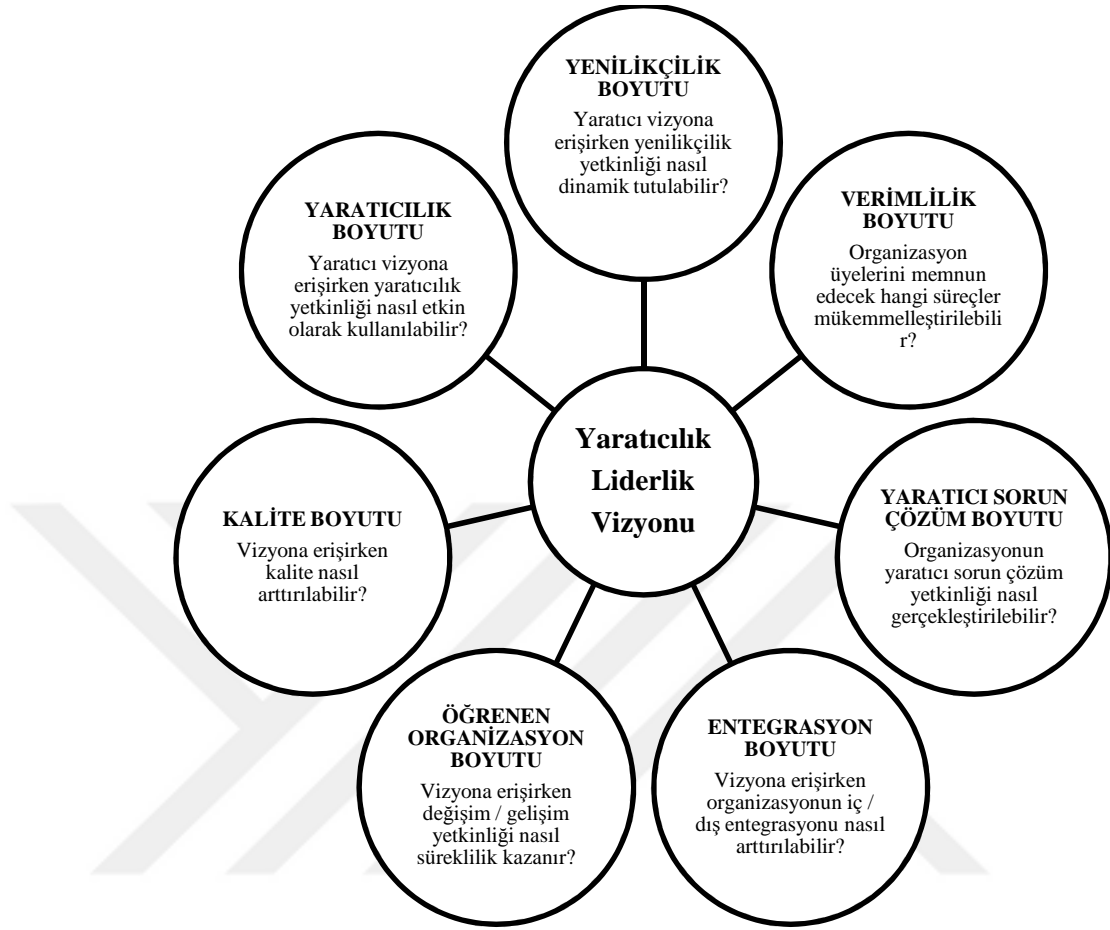
2.6.6.Eğitici Liderlik

Her liderin iyi bir eğitmen olması gerektiği yolundaki yaygın inanca karşın, liderler genellikle bu tarza çok ender başvurmaktadırlar. Günüümüzün yüksek basınçlı gergin ortamında, liderler eğitmenliğe 'zamanları olmadığını' söylemektedirler. Ancak bu tarzı göz ardı ederek, güçlü bir araçtan yoksun kaldıkları da bir gerçektir. Eğitmenlik işlerin yapılmasından çok, kişisel gelişim üzerinde odaklansa da, genelde bu tarz dikkat çekecek kadar olumlu bir duygusal tepkinin ve liderin kullandığı diğer tarzlardan nerdeyse bağımsız olarak, daha iyi sonuçların habercisidir (Goleman ve Mckee, 2002 71-72).

Bu noktada, liderin eğiticilik fonksiyonunun her zaman bire bir gözlenemeyebileceği fakat olayların ve durumların arka planlarında var olabileceği de vurgulanmalıdır.

2.6.7.Yaratıcı Liderlik

Yaratıcılık, liderlik etkinliğini arttıran yaratıcı problem çözme yeteneği ve etkili liderliğin ana bileşenidir (Puccio vd. 2007: 13). Yaratıcı liderliğin özünde kişinin kendini dinlemesinden çok bu handikabı aşarak diğer insanlara ulaşabilme becerisi yatmaktadır. İş yaşamının duygusal ipuçlarını yakalayan, başkalarının his ve bakış açılarını sezen, sorunlarıyla etkin bir biçimde ilgilenen yaratıcı liderler, buluşçuluk ve yenilik içeren empatik tasarım seçeneklerini yüksek bir isteklilikle adeta bir bayram havası içinde zenginleştirebilirler (Marşap, 2009: 76). Yaratıcı liderler, gelecek odaklı vizyon eşliğinde, kendilerini yeniden düzenleyiş yeterliliğini özellikle duygusal özdenetim düzeyinde deneyimlerine dayanan önsezi ve yetilerini deneme fırsatlarını geliştirerek anlamlı bir bütünsellik içeren yaratıcı seçenekler kümesinde geliştirir (Marşap, 2009: 114). Stenberg (2002), başarılı liderlikte belirli rollerin tanımlanmasıyla birlikte yaratıcı liderliği keşfedebilmek adına çalışmalarına başlamıştır (Puccio vd. 2007: 12).



Şekil 1: Yaratıcı Liderlik Vizyonu. Kaynak: (Marşap 2009: 96)

2.6.8. Politik Liderlik

Politika ve politik beceri kavramları pek çok yönetici için negatif bir çağrışım yaratmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2000: 25). Yapılan araştırmalar yöneticilerin politik davranışa karşı negatif bir bakış açısı geliştirdiklerini ve politik davranışları onaylamadıkları ve uygun bulmadıklarını destekler niteliktedir. Politikanın böylesine olumsuz bir anlamda kullanılmasının altında, politika kavramının örgüt tarafından onaylanmayacak birtakım faaliyetleri kapsadığı, kişisel çıkarlar için kullanılabileceği ve aldatma ve hile gibi kavramlarla ilişkilendirilmesine dayanan bir bakış açısı yatmaktadır. Politika böyle olumsuz bir şekilde kullanılabilir olmasına karşın, politik davranışın uygun ve doğru kullanımı, örgüt amaçlarına da hizmet edebilir. Politika bu şekilde ele alındığında, çıkar grupları arasındaki farklılıkları eritecek doğal bir örgütsel süreç olarak görülebilir. Politika, fikirlerdeki farklılık ve

çatışmaların üstesinden gelebilmek için kullanılan bir pazarlık ve müzakere sürecidir. Örgütsel teori perspektifi de politikayı bu bakış açısıyla normal bir karar verme süreci olarak görmektedir. Politika, basitçe uyumsuzluk ve belirsizliklerin çözümünde hangi gücün kullanılacağı ile ilgili faaliyettir. Dolayısıyla politikaya belirsizlik yüksek olduğunda ya da amaç ya da önceliklerle ilgili anlaşmazlıklar söz konusu olduğunda, fikir birliğine varılması için gerekli bir mekanizma olarak bakılabilir (Daft, 2000: 458).

Liderin politik becerisi, izleyenlerinin ihtiyaç ve isteklerine etkili bir şekilde cevap vermesini sağlayacak ve izleyenin lidere olan güven ve desteği ile iş memnuniyetini artıracaktır. Liderin politik becerisi, liderin etkililiği için de oldukça kritik bir beceridir. Politik beceri lidere güç vermekte ve kritik amaç ve hedefleri başarmaları için insanları hareketlendirip bir araya getirmektedir (Ahearn vd. 2004: 313-314).

Pisapia (2007), politik liderlik özelliklerini taşıyan stratejik liderlerin, izleyenler ve destekçilerle olan ilişkileri geliştirmek için kullandıkları belli başlı 10 politik liderlik eylemini şöyle belirtmiştir:

1. Bütün örgütsel ilişkilerde güç dengesini en yüksek düzeye çıkarır.
2. Hangi konuların gerçekten önemli olup üzerinde uzlaşmaya gidilemeyecek olan konuları belirler.
3. Güçlü bir destek oluşturmak için dış ortaklıklar geliştirir.
4. Bireylerin desteğini etki ve güç yoluyla oluşturur.
5. Herkesin ilgisini çekecek ortak noktalar bulur.
6. Bir durumda, bireyin gücünün kaynağını belirtir.
7. Fikirleri, projeleri ve planlarına destek almak için değerli şeyleri değiş tokuş eder.
8. Kişiliği, düşünce yapısıyla izleyenleri etkiler ve kendine bağlar.
9. Kişisel iyilikler yaparak örgüt üyeleriyle arkadaşlık kurar.
10. Sevdiği izleyenlerine okulun içiyle ilgili bilgi verir.

2.6.9.Etik Liderlik

Etik; insanların kişisel tercihlerle, töresel, ahlaksal davranış şekilleri ve görüşleri ile ilgili her şeydir (Conaway ve Fernandez, 2000). Etiğin inceleme alanına neyin iyi neyin kötü olduğuna karar veren ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemi girmektedir (Pelit ve Güçer, 2007; Yılmaz ve Bayram, 2007; Erdem, 2008). Etik; insan davranışlarına iyi-kötü, doğru-yanlış, ahlaklı-ahlak dışı gibi hükümler veren bir sistemdir. (Manning, Valling ve Minter, 1999) Etik, insanların yaptıklarının ne olduğunun tanımından çok neyin yapılması gerektiğine karşı besledikleri inançtır (Barker, 2002). Etik değerlere insanlık tarihi boyunca her zaman değer verilmiştir. Etik değerler tarih boyu insanların doğruyu, güzeli, iyiyi yapmalarını ve nitelikli insan olmalarını sağlamıştır. Liderlik kurumu da bu yüzden etik değerlerle yoğrulmuş, etik değerleri benimsemiş kişilere mahsus olmalıdır. Etik liderliğin temelinde, toplumun tüm üyelerine karşı gösterilmesi gereken saygı, farklı kültürlerle, görüşlere ve düşüncelere tolerans ve adil kaynak dağıtımı gibi unsurlar yatmaktadır (Yılmaz, 2006).

Etik liderliğin amacı, her yönetsel kararda varolan etik boyutları netleştirmek, ortaya koymak ve örgütlerde karar verme sürecini yönlendiren etik ilkeleri oluşturmak ve savunmaktır (Jose ve Thibodeaux, 1999: 134-135).

Liderlerin sahip oldukları büyük etkileme gücü, araştırmacıların liderliğin etik boyutları ile ilgilenmesinin önemli bir sebebidir. Özellikle politik liderlerin son yıllarda karıştıkları pek çok skandal, medyada ve kitaplarda yer bulmuş, politik liderlerin güvenilirliklerini de kaybetmelerine sebep olmuştur (Yukl, 2002: 402).

Etik lider, örgütünde uygun davranışı pekiştirir ve hedef bilincini oluşturur. Örgütsel bir vizyon oluşturan lider, bu yolu açan olduğu kadar bu yolda en önde yürüyen kişi olmalıdır. Güven ile örgütteki çalışanlara ilham vermek ve verdiği sözde durmak bir lideri etik lider yapan önemli özelliklerden birisidir (Pipkin, 2000).

Özellikle etik kodlar, örgütlerde değerlerin aşılmasında oldukça popülerdir ve çalışanların davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Jose ve Thibodeaux

1999: 134). Etik davranışların teşvik edilmesinde oldukça kullanışlı bir metot olan etik kodlar, Amerika'daki şirketlerin neredeyse yarısı tarafından kullanılmaktadır. Bu kodlar, örgütün çalışanlarının davranışları ile ilgili beklentilerini netleştirmekte ve karar ve eylemlerde dikkate alınacak etik boyutları çalışanların kavramasını kolaylaştırmaktadır (Wheelen ve Hunger,1995: 71). Etik liderlik, etik değer ve ilkeleri geliştirme ve yaşatmaya yönelik bir liderlik yaklaşımıdır.okullar etik yönü ağır basan örgütlerdir. Etik lider olarak okul yöneticisi, etik değer ve ilkelere olan bağlılığı ile öğretmenleri etkileyen ve karar verme sürecinde etik ilkeleri temel alan bir davranış sergilemeye çalışır (Ada , Töremen v.d s.92).

2.7. Vizyon Ve Misyon Kavramlarıyla Liderliğin İlişkisi

Liderin başarısı her şeyden önce örgüt üyelerini belirlenmiş bir misyon etrafında kenetleyebildiği kadardır.Liderler, iş görenleri çalışması için bir anlama, harekete geçmesi için bir gerekçeye, işe ve örgüte yürekten sahip çıkmaları için de bir nedene sahip kılarak örgüt misyonunu hayata geçirmiş olurlar (Yeniçeri,2006: 53).

Günümüzün liderleri güven duygusunu ve karşılıklı sorumluluk anlayışlarını geliştirebilmek için bir misyon yüklendiklerinin bilincindedirler. Bu anlayışla, misyon onlar için başarı binasının temelidir (Tekin, 2008: 104).

Liderlik, geleceğin ne kadarının bugün ortaya çıktığını bilmektir. Gelecek daima, olabilecekleri açıklığa kavuşmadan uzun süre önce görenlerin olacaktır. Onlar yani liderler, olabilecekleri görme ve bunları gerçekleştirmeye çalışma özelliğine sahiptirler (Courtis, 1993: 88).

Vizyon lidere amaç kazandırır. Vizyon lideri güçlü, zor, enerjik, inatçı ve dayanıklılıklı kılacak en etkili kılavuzdur. Başarılı liderlik ile liderin vizyonu arasında çok yakın bir ilişkisi vardır. Liderlik; bir anlamda belirli bir vizyon etrafında çalışanları örgütleyebilmektedir. Vizyon sahibi liderler statükoya ve kalıplara sığdırılmazlar. Kavramlarını kendisi üretir, geliştirir ve yaşama geçirirler (Yeniçeri, 2006: 54).

Örgütsel kademelerdeki liderlik ile vizyon kavramı arasındaki ilişki ise şu şekilde özetlenebilir: “Organizasyonun en tepesindeki liderseniz, kendi vizyonunuzu

aktarırsınız. Organizasyonun orta seviyelerinde liderlik ediyorsanız, başkalarının vizyonunu aktarırsınız”. Orta seviyelerdeki liderler, vizyon aktarma sürecinde kritik halkadır. Vizyon en tepedeki liderler tarafından belirlenmiş olabilir ama organizasyonun daha alt seviyelerinde ve onlara daha yakın olan liderlerin tam istekle katılımı olmadan, nadiren aktarılabilir. Orta seviyedeki liderler her zaman vizyonun yaratıcıları olmasalar da, neredeyse daima yorumcularıdır.

Örgütler açısından yaratıcı liderlik vizyonu, yaratıcı liderlerin arzulanan gelişimi açısından bir pusula gibidir. Yaratıcı liderlik vizyonunun; yaratıcılık, yenilikçilik, verimlilik, sorun çözümü, entegrasyon, öğrenen organizasyon ve kalite boyutları vardır (Maxwell, 2007: 287).

2.8. Stratejik Yönetim Kavramı

Strateji kavramı ile ilgili bu genel bilgilerden sonra stratejik yönetim nasıl açıklanabilir? Literatürde stratejik yönetimin bir tek tanımı üzerinde birleşilememiştir. Ancak yapılan tanımların çoğunda stratejik yönetim olgusunun örgütsel politika ve programların nasıl belirlendiği ile ilgili olduğu noktasına vurgu yapılır.

“ Stratejik yönetim bir örgütün amaçlarını belirlediği, bu amaçları belirlenen zaman içinde gerçekleştirmek üzere dizayn edilen faaliyetleri formüle ettiği, faaliyetlerini uygulamaya koyduğu ve gelişmeler ile sonuçları değerlendirdiği süreçtir” (Thompson, 1990).

“stratejik yönetim stratejik kararlar alma ve uygulama sürecidir. yada başka bir deyişle, stratejik yönetim, stratejik değişim süreci ile ilgilidir. Örgüt üzerinde önemli bir etkisi olmayan, dolayısıyla örgütte bir değişime öncülük etmeyen bir karar ile pek ilgili değildir (Bowman ve Asch, 1987:4).

Stratejik yönetimi genel yönetim olgusundan ayıran bazı özellikler söz konusudur. Dinger stratejik yönetimin özelliklerini şöyle sayar (1996: 18-9).

- Stratejik yönetim, tepe yönetimin bir işlevidir.

- Gelecek yönelimlidir ve arzu edilen amaçlarla ilgilidir.
- Örgütü bir sistem olarak görür, örgütleri açık bir sistem olarak tanımlar.
- Örgütün amaçları ile toplumun çıkarlarını bir bütünlük içinde ele alır.
- Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- Kaynakların en etkili bir şekilde dağıtımını ile ilgilidir.
- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri çok çeşitlidir.

Stratejik yönetimi oluşturan veya stratejik yönetim uygulamasında kullanılan temel öğeler de şöyle sayılabilir (Dinçer, 1996: 20-22).

- Stratejik yönetimden sorumlu tepe yöneticiler ve stratejistler.
- Ne tür bir örgüt olduğunu gösteren ‘‘örgüt misyonu ve neden belirli bir işi yaptığını gösteren ‘ örgütün temel amaçları’.
- Stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında belirleyici bir öğe olan ‘dış çevre’.
- Amaçlara uygun olarak üretilen ürüne uygun Pazar yada faaliyet alanının bulunmasını anlatan ‘ürün/ pazar stratejisi’.
- Uzun vadede rasyonel ve etkili olarak kullanılması örgütün kaynakları

Günümüzde bir çok çıkmaz yada sorun ile karşı karşıya bulunan ve bu sorunların çözümü için arayış içerisinde olan kamu yönetimi açısından düşünüldüğünde özellikle üst düzey yöneticilerin iyi bir stratejist olması gereği ortaya çıkmaktadır. ‘ sadece yönetici misiniz yoksa bir stratejist mi? Sorusuyla başlayan ve yöneticinin ‘stratejist’ olması, yani stratejik yönetim yaklaşımı ile hareket etmesi gerektiği üzerinde duran çalışmalarında, özellikle generaller ve ulusal liderler için olduğu kadar yöneticiler ve girişimcilerde de, onları üstün bir stratejist yapmak için bulunması gereken iki temel özelliği şöyle belirlerler (Hinterhuber ve Popp, 1995: 7). Gündelik düşünceler, değişen tavırlar veya kendi önyargılarından etkilenmeksizin olayları yorumlayabilme yeteneği, Muhtemel tehlikelerden yılmaksızın hızlı karar verme ve harekete geçebilme yeteneği.

Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının önündedir.Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Güçlü, 2003:70).

2.9. Stratejik Yönetim Sürec Akım Şeması

Tablo 2.2 incelendiğinde stratejik yönetim süreçlerinin, hangi sorularla sağlanabileceğini değerlendirme sürecine nasıl geçilebileceğini görebiliriz.Daha sonraki tablo incelendiğinde Tablo 2.3.planlama sonrası swot analiziyle stratejik planlamanın nasıl tamamlanabileceği görülecektir.

Tablo 2.2.Stratejik planlama

I. AŞAMA	II. AŞAMA	III AŞAMA	IV. AŞAMA	V. AŞAMA
SWOT (İç Durum Analizi)	Vizyon	İç Stratejiler	Üst Yönetim (Konsey)	Değerlendirme
SWOT (Dış Durum Analizi)	Misyon	Dış Stratejiler	Çalışma Grupları	Gözden Geçirme
Ne durumdayız?	Değerler	Genel Strateji	Görev ve Hizmetlerin Devredilmesi	Kontrol
Niçin stratejik planlama yapmalıyız?				
Ne?	Amaçlar	İstediğimiz yere nasıl ulaşacağız?	Uygulamayı Kim Yapacak?	Sürekliliğin Sağlanması
Niçin?	(Nereye Ne zaman) Ulaşmak istiyoruz?	Nasıl?	Kim?	Başarıya ulaşılabilir mi? Uygulamanın sonuçları nelerdir?
	Nereye? Ne Zaman?			Gözden Geçirme?

Kaynak: Aktan, 1999:25.

Tablo 2.2 incelendiğinde stratejik planlamanın 5 aşamalı olarak gerçekleştirilebileceği gözlenecektir. İç ve dış durum analizlerini iyi yaparak 2. aşamadaki vizyon, misyon, amaçlar, nereye ne zaman ulaşmak istiyoruz, nasıl ulaşacağız, yetki devirleri, değerlendirme süreçlerini iyi çalıştırdığımızda içinde bulunan örgütü başarıya taşımak mümkün olacaktır.

2.10. Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması

Aşağıdaki tabloda stratejik planlama süreç akım şeması ile Stratejik planlanmanın nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği Aktandan alınarak uyarlanmıştır. (Aktan 1999: 26-28).

Tablo 2.3. Swot Analizi

<p>İÇ DURUM ANALİZİ</p> <p>S → güçlü yönler</p> <p>W → zayıf yönler</p> <p>I. A. ORGANİZASYONDA İÇ DURUM ANALİZİ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonun güçlü olduğu yönler • Organizasyonun zayıf olduğu yönler • Organizasyon imajı ve kültürü • Organizasyon yapısı, sistemi ve süreçleri • Organizasyonda insan kaynakları • Ürün ve hizmet kalitesi ve maliyeti • Organizasyonda teknoloji • Performans durumu 	<p>DIŞ DURUM ANALİZİ</p> <p>O → fırsatlar</p> <p>T → tehlikeler</p> <p>III. A. GENEL STRATEJİ, REKABET AVANTAJI VE REKABET GÜCÜ ANALİZLERİ</p> <ul style="list-style-type: none"> • McKinsey Matrisi • Porter Rekabet Stratejisi • BCG Ürün Portföy Matrisi • Ürün Yaşam Endeksi • Piyasa/Rekabet Matrisi
<p>I. B. ORGANİZASYONDA DIŞ DURUM ANALİZİ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piyasa yapısı • Piyasadaki rekabet yapısı • Teknoloji • Müşteri gruplarının ihtiyaçları ve beklentileri • Demografi • Makro ekonomik yapı ve ekonomik istikrar • Politik karar alma süreci ve politik istikrar 	<p>III. B. İÇ STRATEJİ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizasyon Yapısı Stratejisi • İnsan Kaynakları Stratejisi • Eğitim Stratejisi • Araştırma ve Geliştirme Stratejisi • Teknoloji Stratejisi • Ürün Geliştirme Stratejisi • Toplum Kalite Stratejisi • Mali Planlama ve Finans Stratejisi • Organizasyonun İç İmajı
<p>II. A. VİZYON BİLDİRİSİ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedefler • Gelecekte gerçekleştirilebilecek ideal hedefler • Vizyon için zaman planlaması 	<p>III. C. DIŞ STRATEJİ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tüketici Stratejisi • Pazarlama ve Satış Stratejisi • Dağıtım Stratejisi • Tanıtım ve Reklam Stratejisi • Organizasyonun Dış İmajı
<p>II. B. MİSYON BİLDİRİSİ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonun varlık nedeni • Organizasyonun başarmak istediği amaç ve hedefler • İş bölümü ve görev tanımları 	<p>III. D. GENEL STRATEJİK YOLLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Büyüme ve Gelişme Stratejisi • Yatırım Stratejisi • Yeniden Yapılanma Stratejisi • Satış (Elden Çıkarma) Stratejisi • Ortak Girişim Stratejisi • Tasfiye Stratejisi
<p>II. C. DEĞERLER VE AHLAK BİLDİRİSİ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizasyon içindeki değerler, ilkeler ve ahlaki kurallar • Organizasyonun dış değerlere ve ahlaka bakışı (Sosyal sorumluluk) • Organizasyonun global değerlere bakışı 	<p>IV. STRATEJİK DEĞERLENDİRME</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratejik planın gözden geçirilmesi • Performans değerlendirilmesi ve ölçümü • Sonuçların izlenmesi • Sürekliliğin sağlanması

Kaynak: Aktan 1999: 26-28.

Tablo 2.3'ü incelediğimizde stratejik planlama sürecinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği görülecektir. Yukarıdaki tabloda Swot analiz süreci

anlatılarak iyi planlanmış stratejilerle swot analizi gerçekleştirilmiş eylemlerin , başarıyı yakalaması büyük ihtimalle mümkün olacaktır.

2.11. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, stratejik yönetim yaklaşımıyla birlikte alan yazına girmiş bir liderlik kavramıdır. Baron ve Henderson (1995), stratejik liderliğin ayrı bir liderlik biçimi olduğunu belirtirken; (Davies ve Davies, 2006, s. 122) stratejik liderliğin; dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik gibi bir liderlik biçimi olmadığını ancak her tür liderlik biçimi için gerekli olan bir özellik olduğunu vurgulamaktadır. Thomson ve Strickland (2001 ss. 430-431) stratejik liderliği, pek çok liderlik rollerine sahip olma, doğru zaman ve koşullarda bu rollerinden uygun olanları yerine getirme olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla stratejik liderlik, bünyesinde diğer liderlik biçimlerini barındıran şemsiye bir kavramdır.

Stratejik liderlik teorisi, örgütleri üst düzey yöneticilerin, özellikle CEO'ların, bir yansıması olarak görmüştür. Çok sayıda CEO stratejik liderlik sorumluluklarını tek başlarına kabullenmişlerdir. Örgütlerin stratejik liderleri olarak CEO'ların temel görevi, örgütleri için vizyon seçmek ve bu vizyona ulaşmak için şartları yaratmaktır. Fakat 21. yüzyılın getirdiği küreselleşme ile birlikte örgütlerin içinde buldukları durgun ve tahmin edilebilir ortam değişmiştir. Küresel ekonominin yeni rekabetçi yapısı, örgütün yönünün tek bir bireyin bakış açısı ile belirlenmesini engellemiş ve 21. yüzyıl örgütlerin yapısını ve stratejik liderlik uygulamalarını farklılaştırmıştır. Stratejik liderler, uygun koşullarda stratejik bir kararlar, uygun liderlik biçimlerini sergileyebilen liderlerdir. Bu nedenle liderlik için gerekli olduğu belirtilen hemen her özellik stratejik liderlik için de geçerlidir. Ancak stratejik liderin temel sorumluluğu, tanımı gereği, örgütün yaşamasını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi ile ilgili olduğundan stratejik liderin geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 375). Adair (2005 s.41) stratejik lideri, "örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi" olarak tanımlamaktadır.

Altıntaş (2006) stratejik liderliği, "geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek, bu doğrultuda diğer yönetici ve iş görenleri yetkilendirerek, onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi

ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmek” olarak tanımlamaktadır. ” Kaplan ve Norton ise (1999 ss.21,22) örgütlerdeki stratejik liderleri, yelken yarışındaki bir tekne kaptanlarına benzetmişlerdir.

Yelken yarışında tekne kaptanlarının sürekli olarak çevre koşullarını, rüzgârın şiddetini ve yönünü, akıntı hızını, rakiplerinin hareketlerini kontrol etmesi, ekibinin ve teknenin özelliklerini bilmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde stratejik liderin de başında bulunduğu örgütün yeteneklerini bilmesi, çevresel değişimleri izlemesi ve buna uygun stratejileri belirleyerek uygulaması gerekmektedir. Sullivan’a göre stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir (Akt. Besler, 2004.18). Altınkurt’a göre (2007) stratejik liderlik; “örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve içinde bulunulan ortama uygun liderlik davranışında bulunmaktır. ”

Thomson ve Stricland (2001 ss. 430-431) stratejik liderliği, pek çok liderlik rollerine sahip olma, doğru zaman ve koşullarda bu rollerinden uygun olanları yerine getirme olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla stratejik liderlik, bünyesinde diğer liderlik biçimlerini barındıran şemsiye bir kavramdır.

2.11.1.Stratejik Liderlik Ve Vizyoner Liderlik İlişkisi

Vizyoner lider grubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir, ama oraya nasıl varacağını belirtmez; insanları yenilik ve deney yapmakta, hesaplı risklere girmekte serbest bırakır. Vizyoner tarz, olumlu etki nedeniyle pek çok durumda işe yarar. İşler başıboş kaldığında bir gidişat değişikliği sırasında ya da taze bir vizyona şiddetle ihtiyaç duyduğunda ise özellikle etkili olabilir (Goleman ve Mckee, 2002: 67-70).

Stratejik vizyona sahip liderler, yönettikleri sistemi öğrenim sürecinde iç – dış çevresel koşulları, iç – dış kaynak kullanımı, akılcı – bilimsel olarak inceleyip analiz ederek geleceğe başarı ile taşıyabilirler (Marşap, 2009: 63).

2.11.2.Çeşitli Stratejik Liderlik Tanımlamaları

Boal ve Hooijberg: 2001 Örgütlerin, amaçlarına ulaşmalarında etkili olan örgütün üst yönetimindeki tepe yöneticisinin yanı sıra üst yönetim takımlarının da bir fonksiyonudur.

Altıntaş 2003 Geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Besler, 2004).

Geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi gerçekleştirme ve performansı geliştirme yeteneğidir (Adair, 2005).Örgütü geleceğe hazırlamak, yeni iş imkanları geliştirmek, gerekli kaynakları sağlamak ve değişen durumlarla başa çıkabilmek gibi örgütün bütününe kapsayan konularla ilgili süreçlerdir. Hissedarlar, toplum ve çalışanlar açısından ekonomik, sosyal ve entelektüel sermayenin oluşturulması amacıyla, örgütlerin, insan kaynakları, teknoloji, iş süreçleri ve iş fırsatları arasında etkin ilişkilerin kurulmasına yönelik süreçler dizisidir (Sosik, Jung, Berson, Jaussi ve Dionne, 2005).

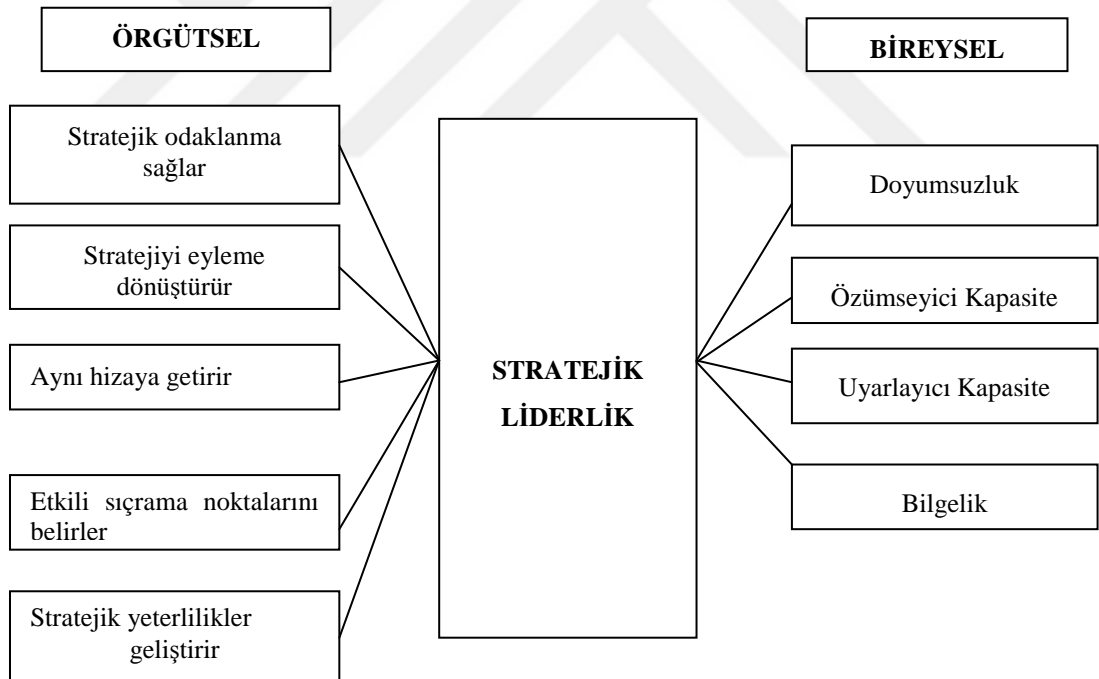
Örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve içinde bulunulan ortama uygun liderlik davranışında bulunmaktır (Altınkurt, 2007).Sadece örgütün geleceğiyle ilgili değil aynı zamanda şu anı ve geçmişi açısından da zamanla önem arz eden hem işe hem de ilişkiye dayalı bir dizi önemli kararlar alabilme becerisidir (Boal, 2007).Çok değişken, kaotik bir ortamda hedefler, eylemler, ve taktiklerle ilgili önemli kararlar alabilme bilgeliği ve yeteneğidir (Pisapia, 2009).Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde, tanımların özde bir, ayrıntıda farklı olduğu görülmektedir (Başaran, 2004, s.73). Tanımların ortak özelliği; liderliğin bir grup etkinliği ve bilinçli bir şekilde başkalarının davranışlarını etkileme süreci olduğudur (Ensari, 1999, s. 82).

Stratejik liderlik, örgütün içinde bulunduğu çevrede varlığını idame ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi amacıyla tehditleri ve fırsatları önceden kestirerek, doğru stratejileri belirleyerek, uygulayarak ve değerlendirerek,

örgütü hedeflerine ulaştırma becerisine stratejik liderlik; bu sürecin merkezinde yer alan, süreci yöneten, takipçilerinin gelişimine katkıda bulunan, doğru ortama ve duruma uygun doğru liderlik davranışını kıvraklıkla seçerek ustalıkla uygulayabilen kişiye stratejik lider denir (Kılınçkaya, 2013).

2.11.3. Stratejik Liderin Özellikleri

Stratejik liderin özelliklerini Davies örgütsel yetenekler, bireysel yetenekler şeklinde sınıflamıştır. Şekil 2’de gösterilmiştir. Şekil 2 incelendiğinde, bireysel yeteneklerin Doyumsuzluk, özümseyici kapasite, uyarlayıcı kapasite, bilgelik şeklinde sınıflandığı görülecektir. Örgütsel yetenekler ise stratejik odaklanma sağlar, stratejiyi eyleme dönüştürür, aynı hizaya getirir, etkili sıçrama noktalarını belirler, stratejik yeterlilikler sağlar şeklinde oluşturmuştur.



Şekil 2. Davies & Davies, 2004

2.11.3.1 Kişisel özellikler

Stratejik liderler mevcut durumdan rahatsızdırlar ve doyumsuzdurlar. Stratejik liderler özümseyici (absorptive) kapasiteye sahiptirler. Stratejik liderler uyarlanıcı (adaptive) kapasiteye sahiptirler. Stratejik liderler liderlik bilgeliğine sahiptirler.

Misyon ve misyon doğrultusunda ana değerleri koruyarak yapıya özgü politika ve hedefleri formüle ederler. Bireysel ve grup içi öğrenmeye dönük kültür ve çevre oluştururlar. Takipçilerinin örnek alabileceği davranış modellerini oluşturur ve Stratejiyi formüle etmesi ve bunu uygulaması İkili rol olarak değerlendirilir.

Stratejik liderler çok yönlü gerçekliğin içinde çalıştıklarından liderlik çarkını döndürmek için çok yönlü liderlik eylemleri göstermek zorundadırlar. Bunun yanında gelecek odaklı olmaları ve stratejik olarak hareket etmeleri de gerekir. Stratejik liderler, bilinçli ve sürekli olarak liderliği yönetimle, etiği politikayla bir araya getirirler. Çünkü çalkantılı zamanlarda başarılı olabilmek için örgütler istikrarı korumayı ve değişimi dengelemeyi sağlayabilecek liderlere gereksinim duyarlar. Değişimin ve istikrar ihtiyacının sürekli olduğu post modern koşullar, yeni bir tür liderliği gerektirmektedir. Bu da stratejik liderliktir. Stratejik liderler esnek olmalıdırlar. Esneklik, liderlere öğrenme imkânı ve çevrelerindeki gerçeklere uyum sağlama imkânı sağlar. Stratejik liderler, değişimin kaçınılmazlığını, örgütlerini sürekli gözden geçirmek ve reformlar yapmak durumunda olduklarını kabul ederler. Stratejik lider, örgütün politik gerçeklerini anlayıp yorumlayan ve karmaşıklığın olduğu ortamda hem dönüşümsel hem yönetsel eylemlerini manevra yapmak için kullanan bir ahlak timsali olması gerekir (Altinkurt, 2007).

Alinyazında stratejik bir liderin sahip olması gereken özelliklere ilişkin şu ana kadar aktarılan görüşlerin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Yukarıda geçen görüşlerin ortak özelliklerinden yola çıkarak stratejik lider özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Ireland ve Hitt, 2005: 68-72) :

- Örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek,
- Örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve sürdürmek,
- İnsan kaynağını geliştirmek,
- Etkili bir örgüt kültürü sürdürmek
- Etik uygulamaları vurgulamak,
- Dengeli bir örgütsel kontrol oluşturmak

Swayne (2006) ise stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıda ki gibi özetlemektedir:

1. Gelecek için heyecan verici bir vizyon oluşturur ve açıklar.
2. Stratejik yönetim süreçlerine örgütün tüm düzeylerinden ve farklı deneyimlere sahip insanların katılımını sağlar.
3. Bugünden çok yarını yönetir.
4. Çalışanlarına zaman ayırır ve problemlerini anlamaya çalışır ve düzenli aralıklarla onlarla konuşur (manage by wandering around).
5. İnsanların hata yapmasına izin verir. Ürünler, hizmetler ve yönetim süreçlerinde yenilik yapılabilmesi çalışanların risk almasına bağlıdır. Bazen insanlar hata yapabilirler fakat başarıya ulaşmak için çabalamak gerekmektedir.
6. Örgütün her yerinde liderler geliştirir. Üst düzey yöneticiler izleyenlerini örgüte yön verme ve çalışanları motive etme konularında sorumluluk almaları için cesaretlendirir.
7. Her şeyi en küçük ayrıntısına kadar kontrol etmek yerine, en iyi kararları vermek için örgütteki diğerlerine güvenir.
8. İşlerin yürümesi için zaman tanır.
9. Davranışları ile örnek olur.
10. Problemleri çözmek için çalışanları güçlendirir

Etkili stratejik liderlik, insan kaynağını geliştirmede büyük önem taşımaktadır. Stratejik liderler sorumluluk alanları içerisindeki insan kaynağının gelişimine yardımcı olabilmek için gerekli becerileri edinmek zorundadırlar (Hitt vd. 2007: 375).

Örgütte stratejik liderlik yeteneklerini kullanma kabiliyetinin, örgütün yaşam döngüsündeki basamaklara yada bireysel liderlik basamaklarına mı bağlı olduğudur. Liderler önce yönetici yeteneklerini mi geliştirirler, kendilerini yeterli gördüklerinde mi stratejik yeteneklerle ilgilenmeye başlarlar . Stratejik uygulama, sadece işlemsel eylemi mi izler yoksa Davies, (2003) 'in de dediği gibi bu, bilineni yönetmenin ve yeniyi geliştirmenin bir yolu olan çift s-eğrisi (double s-curve) kullanan çift hat

(twin-track) paralel yaklaşımının bir parçası olabilir mi (Davies, 2004) .Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından genel olarak paylaşılan önemli inanç ve değerlerdir (Pearce ve Robinson, 2007: 372).

Lider, örgüt kültürünü biçimlendirmek zorundadır. Stratejik liderler etik uygulamaları vurgulamalıdır. Üst düzey yöneticilerin örgütün etik uygulamaları ve çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Ireland ve Hitt, 2005: 71).

Bu da liderlerin değer ve ilkelerinin önemini artırmakta, örgütün etik standartlarının belirlenmesinde ve şekillenmesinde önemli bir rol oynamasını gerekli kılmaktadır (Pearce ve Robinson, 2007: 366). Pisapia'nın geliştirdiği modele göre, stratejik liderliğe olan ihtiyacı ortaya koymak için günümüz post modern dünyasında liderlerin neden başarısızlığa uğradığının sebeplerini irdelemek gerekmektedir. Liderler belirsizlik ve karışıklığın şekillendirdiği günümüz piyasalarında, fayda sağlaması mümkün olmayan bir doğrusal (linear) düşünme kafa yapısına sahiptirler. Ayrıca değişim ile ilgili fikirleri de doğrusaldır. Bu doğrusal düşünme biçimi, ölçülebilir parametrelere odaklanmalarına sebep olmakta ve başarıya götüreceği yolun rasyonel olarak yapılacak planlamadan geçtiğine inanmalarını sağlamaktadır. Liderler buldukları çevreyi etkileyen toplumsal ve kurumsal güçleri tanımlamakta da problem yaşamakta ve bu sebeple de örgütlerini başarıya taşıyacak önemli yaklaşım ve trendleri yakalayamamaktadırlar. Bunun yanında liderler örgütlerinin başarısının, diğer örgüt ve bireylerin faaliyet ve bakış açılarına bağlı olduğunu da görememekte. Liderler örgütsel değişim için gerekli olan hayati bazı fikirleri, örgüt çalışanlarının bakış açısı ve istekleri ile ilişkilendirememekte ve örgüt çalışanlarını etkileyebilmek için sınırlı sayıda liderlik özelliklerini buldukları şartlar ile uyumlu olduğunda başarılı olabilmektedirler (Pisapia vd. 2005,42; akt. Uğurluoğlu 2009).

Pisapia'nın stratejik liderlik modeline göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Günümüzün post modern gerçekliği, liderlerin içinde buldukları stratejik şartları anlamalarını ve kurumlarını bu şartlara uyarlamak için

de kendine güvenen, yetenekli ve esnek liderler olmalarını gerektirmektedir. (Pisapia ve diğerleri 2005: 42) Stratejik liderler, çok yönlü eylemler dizinini kullanırlar. Stratejik liderlik çarkı, ayakla değil normal bir çarkın aksine yetenek ve stratejik düşünme kabiliyetiyle döner (Pisapia vd. 2005: 42).

2.12. Stratejik Liderlik Modelleri

Stratejik liderlik ile ilgili Pisapia'nın, Adair'in, Davies'in, Ülgen ve Mirze'nin görüşlerini yer verilmiştir.

2.12.1. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

Günümüzün post modern gerçekliği, liderlerin içinde buldukları stratejik şartları anlamalarını ve kurumlarını bu şartlara uyarlamak için de kendine güvenen, yetenekli ve esnek liderler olmalarını gerektirmektedir (Pisapia vd. 2005: 42). Pisapia'nın (2006, 2009) stratejik liderlik modeline göre, stratejik liderlik sadece üst yönetimle ilgili değildir. Örgütün her bir anahtar konumunda yer alan liderler stratejik bir biçimde çalışabilirler. Pisapia'nın stratejik liderlik modeline göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Örgüt hedeflerini stratejik liderler koymalıdır. Eğer hedefler herkesçe biliniyorsa, örgüt üyelerini harekete geçirme, ilişki ağı kurma, kaynak sağlama, ahenk oluşturma ve dış çevreye uyarlanmış bir öğrenme ortamı oluşturarak sonuçlar elde etme stratejik liderlerin görevidir (Pisapia, Guerra ve Yasin, 2006: 11). İçinde yaşadığımız çok yönlü değişken ortamda bu görevleri başarabilmek için liderlerin çok yönlü değişik liderlik özellikleri göstermeleri gerekir (Pisapia 2006).

Stratejik liderlerin dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik (iletişim ve kaynak sağlama) olmak üzere dört önemli stratejik liderlik davranışını doğru ortam ve duruma göre kıvraklıkla seçerek ustalıklı uygulaması gerektiğini ifade etmektedir. Stratejik liderlik, dönüşümcü (yapıyı değiştiren), yönetsel (yapıyı sürdüren), var olan politik gerçeklik (kaynak sağlama ve etki alanını genişletme) ve işin etik doğası arasındaki dengeleri vurgulayan çok faktörlü bir yaklaşımdır ve başarılı liderlerin bu

liderlik özelliklerini, başarısız liderlere göre daha fazla kullanması beklenmelidir (Pisapia ve Lin, 2011).

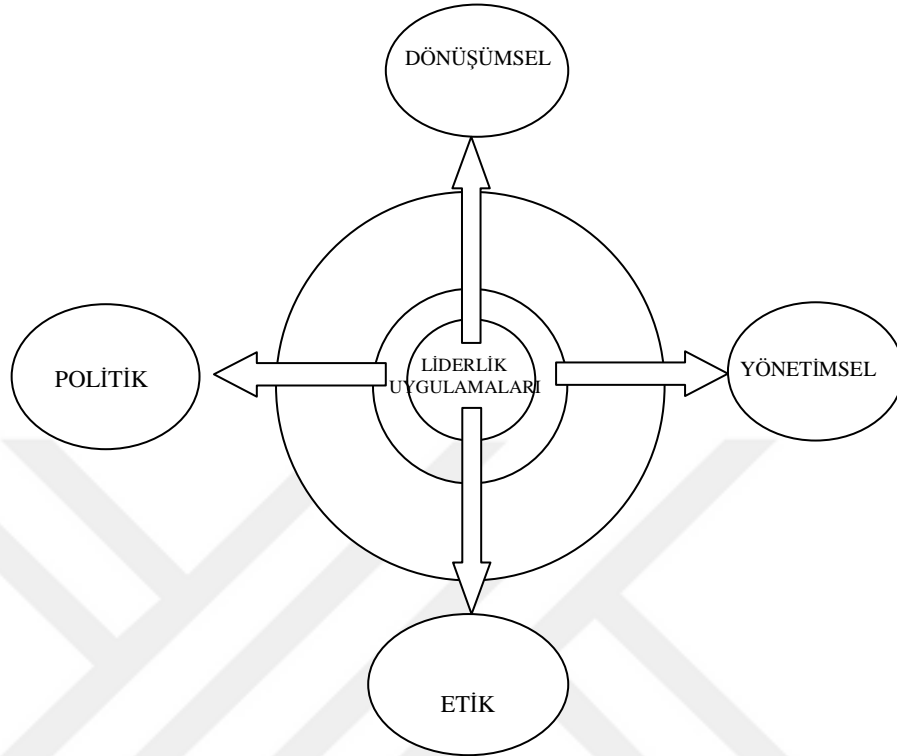
Pisapia'ya göre (2006, 2009) sanatkârlık, etkili bir stratejik liderin en önemli özelliği ve stratejik liderlerle geleneksel liderler arasındaki temel ayırt edici noktadır. Etkili stratejik liderler, çok yönlü dünyaya uyum sağlamak için yönetimsel, dönüşümsel, etik ve politik gibi bütün liderlik özelliklerini kucaklayan çok yönlü eylemler dizinine gereksinim duyarlar. Bu çok yönlü eylemler dizinini kullanan liderler, kullanmayanlara göre daha başarılı olmaktadır. Yukarıda Pisapia'nın stratejik liderlik kuramsal modelindeki eylemleri gösteren pusula yer almaktadır. Şekil görüldüğü gibi Pisapia stratejik liderlik modelini dört çeşit liderlik eylem dizisine ve bunların ustalıklı kullanımına bağlı olarak şekillendirmiştir. Pisapia daha sonraki çalışmasında bu eylemler dizisine iletişim becerisini de eklemiş ve stratejik liderlerin kullanması gereken eylemler dizisini beşe çıkarmıştır. Bu Beş çeşit liderlik eylem dizisine ilişkin tanımlamalar Tablo 2.4'de açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 2.4. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeline Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları

Liderlik Uygulamaları	Tanım
Dönüşümsel	Dönüşümsel uygulamalar, örgütün sürekli bir öğrenme ve değişim kültürü oluşturabilmek amacıyla eylemleri ve fikirleri etkileyerek örgütün yönünü belirlemek için gerçekleştirilen eylemlerdir.
Yönetimsel	Yönetimsel uygulamalar güncel hedeflerin etkili ve etkin bir şekilde tutturulabilmesi amacıyla istikrarı sürdürmek için kullanılır
Etik	Etik uygulamalar, takipçilerin örgütsel değerlere ve amaçlara bağlılık sergilemesi amacıyla güven ortamı oluşturmak için gerçekleştirilir.
Politik (İletişim, Kaynak ve Ödül)	Politik uygulamalar, örgüte destek ve kaynak sağlamak amacıyla örgüt içinde ve dışında güç ve nüfuz sahibi kişiler ile ortaklık geliştirmek için yapılan eylemleri ve ilişkinin etkililiğini arttırmak ve ortaklık geliştirmek için bir şey verme eylemlerini kapsar.

Kaynak: Pisapia J. Ve Lin Y. (2001). *Values and Action: An Exploratory Study of School Principals in Mainland China*. Pisapia'ya göre (2006)

Tablo 2.4’de açıklanmaya çalışılan veriler şekil 3 te gösterilmiştir.



Şekil 3.Kaynak: Pisapia J. Ve Lin Y. (2001). *Values and Action: An Exploratory Study of School Principals in Mainlan China*. Pisapia'ya göre (2006)

Şekil 3 incelendiğinde dönüşüm yeteneği, liderlerin yapıyı kırıcı yönüdür. Dönüşümcü liderler değişim ve gelişim odaklıdır. Şimdiki zamanla ilgili sürekli bir memnuniyetsizlikleri vardır. Örgütsel vizyona odaklanırlar ve örgütün çevresiyle olan uyumu üzerinde dururlar. Kendilerini liderlerin lideri olarak, takipçilerini ise aynı değerleri ve bağlılığı paylaşan meslektaşları olarak görürler. Takipçilerini güdülemek için vizyonu ve etkileyici, ikna edici anekdotları kullanırlar. Örgüte yön belirlemek için pusulanın kuzeyinde yani dönüşümsel bölümünde yer alan stratejik liderlerin, davranış değişikliği yaratmak ve vizyonu yönetmek için kullanabileceği belli başlı eylemler şunlardır:

- Ortak bir vizyon oluşturur.
- Politika oluşturur ve uygular.
- Takipçilerinin fikirlerini şekillendirir.
- Takipçilerini lider olmaya özendirir.
- Takipçilerini örgütün uzun hedeflerine bağlı kalmaları için teşvik eder.
- Takipçilerinin fırsatları görmelerini sağlar.

Yönetimsel uygulamalar (Yapıyı sürdürücü davranışlar). Pisapia'ya göre (2009); yönetme yeteneği, liderliğin istikrarı sürdüren (yapıyı koruyan ve sürdüren) yönüdür. Yöneticiler, genellikle düz bir çizgide işleyerek kısa vadeli amaçlara ulaşan örgütleri yönetmeyi tercih ederler. Takipçilerini, iyi işçilere dönüşebileceklerini düşündüğü kişiler, yani kendinden aşağıda olan kişiler olarak görürler. İşleyişte, daha iyi için bir talep olduğunda ve daha etkili ve etkin olmaları gerektiğinde değişiklik yapabilirler. Bu durumların üstesinden gelmek için, planlama, organize etme, tahsis etme ve gözlemeyle ilgili eylemleri kullanırlar. Örgütsel istikrarı korumak için pusulanın güneyinde yani yönetimsel liderlik bölümünde yer alan stratejik liderlerin, örgütün güncel işleyişinin etkililiği ve yeterliliğini korumaya verdikleri önemi gösteren belli başlı eylemler şunlardır:

- İşlerin nasıl yapılacağına kendisi karar verir.
- Kuralları ve prosedürleri işletir.
- Sonuçlardan takipçileri sorumlu tutar.
- Örgüt içi hiyerarşinin takip edilmesini ister.
- Takipçilerini verdikleri sözlerden sorumlu tutar.

Etik uygulamalar (Güven, etik ve değer oluşturan davranışlar). Pisapia'ya göre (2009), Etik liderler değişiklikleri inançlarla bağdaştıran kişilerdir. Bu yetenek, ilke ve erdemleri üstün tuttuğu, ortak iyi için çalıştığı ve her durumda herkesin haklarına saygı gösterdiği için, liderliğin dengeleyici bir yönü olarak düşünülür. Etik liderler, neyin doğru neyin yanlış olduğunu sorgularlar ve sonra neyin doğru olduğuna ilişkin kendi doğrularını desteklerler. Takipçilerinin işleri yerine getirmesi için, erdemli davranırlar, en doğru eylemleri seçerler ve kararlarını değerlere ve ortak iyiye uygun olarak verirler. Pusulanın doğu yönünde yani etik liderlik bölümünde yer alan stratejik liderlerin, işleri doğru yapmak için sergiledikleri belli başlı eylemler şunlardır:

- Takipçilerine karşı dürüsttür.
- Takipçilerini doğru olanı yapmaları için teşvik eder.
- Takipçilerinin görüşlerine saygı duyar ve onları dikkate alır.
- Takipçilerinin özel hayatına saygı duyar.
- Örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.

- İlkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.
- Karar alma süreçlerinde örgütün temel değerlerini vurgular.

Politik uygulamalar (Etki alanını ve ilişki ağını genişletmeye yönelik davranışlar).

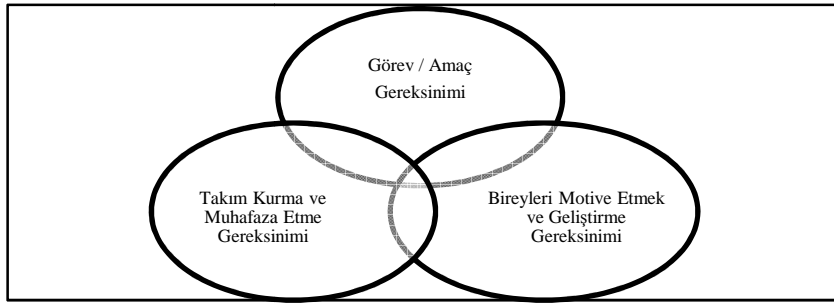
Pisapia'ya göre (2009), Politik liderler, güçlerini arttırıp korumak ve örgütsel başarıları kolaylaştırmak için kaynakları tahsis edip etkili kullanmaya odaklanırlar. Bireyleri ve örgütsel amaçları desteklemek için, karşılıklı bağımlı ilişkiler geliştirmeye dayanan bu yetenek liderliğin dengeleyici bölümüdür. Politik liderler, izleyenlerini rakip olarak görür ve onlarla gereksinimlerini görüşüp karşılama yoluyla ilişkiler geliştirmeye özen gösterir. Faydacıdırlar ve olabildiğince çok kişiyi tatmin edebilmek için mümkün olan her şeyi yapmaya çalışırlar. Bütün bu amaçları yerine getirmek için ortaklık geliştirmeye, görüşmeler yapmayla, ilişkiler kurmayla ve uzlaşmayı desteklemeyle ilgili olan eylemleri kullanırlar. Pusulanın batı yönünde yani politik liderlik bölümünde yer alan stratejik liderlerin, takipçileriyle ve dış çevreyle olan ilişkileri geliştirmek için kullandıkları belli başlı eylemler şunlardır:

- İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergilerler.
- Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurarlar.
- Örgüt dışından kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirirler.
- Kendisine yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.
- İşlerin yerine getirilmesinde etkili olan kişilere ulaşmaya çalışır.
- Görüş ayrılıklarında bir orta yol bulur.
- Takipçileriyle karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.
- Geniş bir insan kitleleriyle ilişkidir.
- İşlerin yapılabilmesi için ödül vaad eder.

2.12.2. Adair'in stratejik liderlik modeli

Stratejik liderlik uygulamalarını üç halka modeli ile açıklamaktadır Modelde stratejik bir liderden temelde üç rol beklenmektedir. Bunlar; ortak amaca ulaşmak,

takım kurmak ve insan kaynaklarını geliştirmektir (Adair, 2005: 93-94).



Şekil 4.Stratejik liderlik uygulamaları: Üç halka modeli (Adair, 2005:93).

Adair, bu üç rolü temel alarak, stratejik liderlik uygulamalarını yedi boyutta ele almıştır. Bunlar:

1. Örgütün tamamı için bir yön belirleme.
2. Başarılı bir strateji ve politika izleme.
3. Stratejileri uygulama.
4. Örgütlenme ve yeniden örgütlenme.
5. Örgüt ruhunu ortaya çıkarma.
6. Örgütü diğer örgütlere ve topluma bağlama.
7. Bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerini yetiştirmedir.

2.12.3.Davies'in stratejik liderlik modeli

Geleneksel olarak strateji, her zaman, bir örgüt için yön belirleme fikriyle ilişkilendirilmiştir. Bir örgütün tarihini ve şu anki durumunu yeni yönler belirleyebilmek için anlamak gereklidir (Boal 2007, Davies, 2004).

Stratejiyi, yön belirlemeyi içermek, geniş çaplı bütünleşmiş işler olarak, geleceği görme bakış açısı ve mevcut etkinlikleri değerlendirmeye karşı olan bir şablon olarak tanımlar. Strateji büyük resmi görmeyi ve büyük bir tuval üzerinde çalışmayı gerektirir. Fakat resimler ayrıntılardan oluşur (Ülker, 2009).

Doğrusal bir planla ilişkilendirmek yerine, strateji bir bakış açısı olarak düşünülebilir. Böyle bir görüş, stratejik uyum yaratmak için daha açık yön belirleme fikrini oluşturacaktır. Diğer bir deyişle, strateji kısa dönemli planlamalar ve uygulamalara karşı olan bir şablon oluşturur (Davies, 2004a).

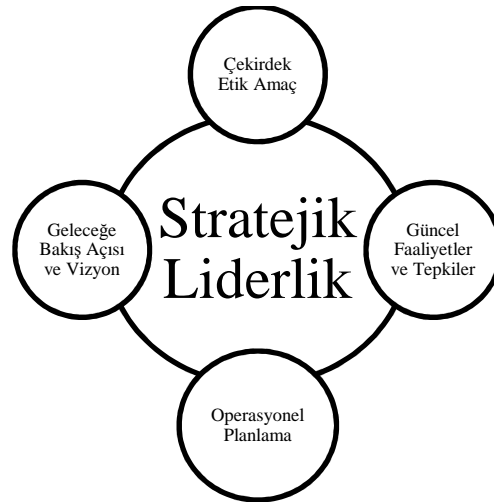
Davies'e göre (2004a), stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikler

Örgütle ilgili yetenekler:

1. Stratejik olarak yön verebilen
2. Stratejiyi uygulamaya çevirebilen
3. İnsanları ve organizasyonları düzene sokabilen
4. Etkili stratejik müdahale noktalarını belirleyebile
5. Stratejik becerileri geliştirebilen olma özellikleridir.

Stratejik liderlerde görülen kişisel özellikler ise:

6. Sürekli sorgulayan ve mücadele eden
 7. Yüksek düzeyde iletişim ve sosyal becerilere sahip
 8. Öğrenmeye öncelik veren
 9. Stratejik bilgiye sahip
 10. Güçlü ilişki ağına sahip olmak, şeklinde sıralanmıştır
- Şekil 5'te yukarıdaki açıklamalar şekle uyarlanmıştır.

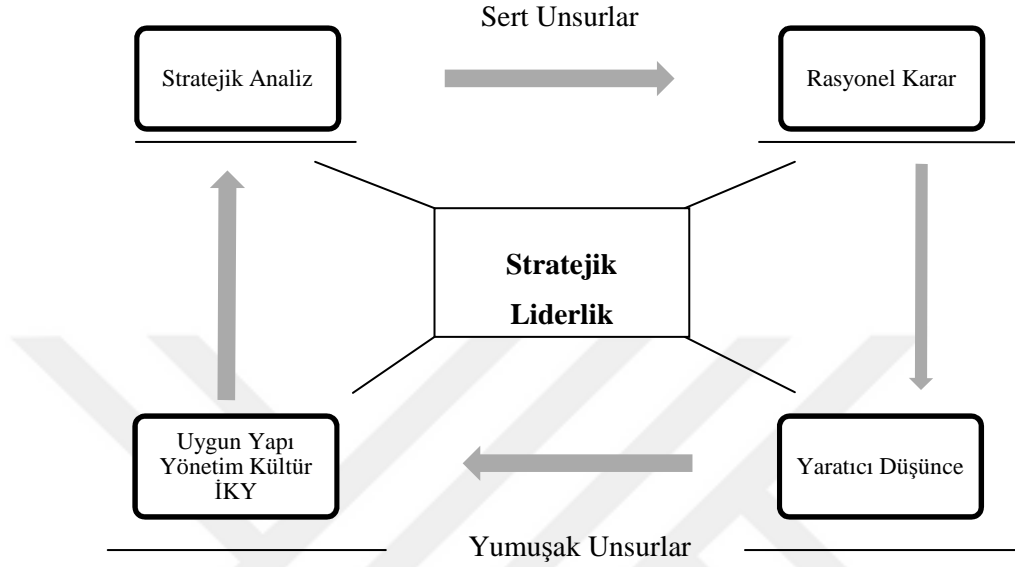


Şekil 5. Davies'e göre stratejik liderlik rolleri (Davies, B. Davies, B. J. ve Ellison, 2005:7)

2.12.4. Ülgen ve Mirze'nin stratejik liderlik modeli

Stratejik liderlik uygulamalarını, “sert unsurlar” ve “yumuşak unsurlar” olarak iki boyutta ele almışlardır (Şekil 6). Ülgen ve Mirze stratejik liderlik uygulamalarındaki sert ve yumuşak unsurları şöyle açıklamaktadırlar ,stratejik analiz ve rasyonel karar verme, sürecin sert unsurlarını oluştururken, işletmenin yetenekleri, örgüt kültürü ve

stratejik liderlik örgütün başarılı olabilmesi için gerekli olan, insan ile ilgili konuları kapsayan stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarını oluşturmaktadır(Ülgen ve Mirze, 2004:51,372).



Şekil 6. Ülgen ve Mirze'ye göre stratejik liderlik uygulamaları. Ülgen ve Mirze (2004:51Alıntı Altinkurt)

2.13. Stratejik Liderin Diğer Lider Tiplerinden Farklılıkları

Tanımlardan da görüleceği üzere stratejik lider; yaratma, yönetme ve ekip kurma özelliklerinin üçüne de sahiptir. Aynı zamanda stratejik lider diğer lider tiplerinde olduğu gibi sadece bir rolü yerine getirmez, birden fazla liderin rolünü yerine getirebilen kişidir. Stratejik liderin bir diğer ayırıcı yönü ise koşullara uyum sağlayabilen bir yapıya sahip olmasıdır. Ayırıcı bir unsur olarak stratejik liderin tek başına hareket etmekten ziyade değişik bilgi ve yeteneklere sahip ekiplere sahip lider olduğunu da unutmamak gerekir. Stratejik liderin etkinliği için liyakate sahip kadrolar oldukça önemlidir. Diğer liderlik tiplerinin hepsinde liderlik bir kişiye ait iken; küreselleşme ile önemi artan stratejik liderlikte liderlik, alanında uzman kişilerden oluşan ekibe ait bir olgudur. Diğer lider tipleri grubunun üzerinde ve ondan ayrı biri iken stratejik liderler hem grubun lideridirler hem de grubun üyesidirler. Ayrıca diğer liderlerde öne çıkan hiyerarşi bağılılığı stratejik liderde yerini ilişkiler yoluyla iş gördürmeye bırakır (Besler, 2004: 18–21, 31).

Tanım olarak strateji; işletmenin rakipleri ne göre pozisyonunu güçlendiren faaliyetlerle ilgili işlemlerin planlanması ve yürütülmesi süreci ise; stratejik lider de bu stratejiyi yürüten ve yöneten kişi olarak diğer lider tiplerinden ayrılır (Akgemci, 2008: 536).

Sütçünün (2008: 60) stratejik liderlik uygulamalarına yönelik açıklamalarına göre stratejik liderlik; yönetim kurulu, hissedarlar, üst yönetim ve diğer paydaşları da kapsayan bir yönetim ve yönetişim sürecidir. Kamu yönetimine ait bir kavram olan yönetişim; stratejik liderliğin bir parçası olması dolayısıyla stratejik liderliği diğer lider tiplerinden ayırmaktadır. Görüldüğü üzere en etkili liderlik özelliği stratejik liderlik olup Torington ve Chapman tarafından da teyit edilmiştir.

Herhangi bir bireyin belli bir liderlik rolündeki etkililik derecesini doğru olarak kestiren bireysel özelliklerin bir bileşimi yoktur. Bununla birlikte etkili bir lider olmak isteyen bir bireye üstünlük sağlayabilecek çeşitli kişilik özellikler ve yetenek grubu vardır.

Her durumda sürekli olarak etkili olabilecek genel bir davranış biçemi, ülküsel bir biçem yoktur. Liderin, durumların değişen isteklerine göre davranışlarını değiştirebilecek bir esnekliğe sahip olması gerekir

Liderlik, liderlerin, izleyenlerin ve genel durumsal değişkenlerin özellikleri arasında dinamik bir etkileşim gerektirir. içinde bulunduğu durumun koşullarının istemlerini tanımlayabilecek ve istemlere uygun davranış gösterebilecek bilgi ve yeteneğe sahip lider etkili liderdir.

Liderlik eğitimi belli beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinde yoğunlaşmalıdır. Bu beceri yetenekler önemli olanları şunlardır.

- a) Geniş alanlı davranış örüntüleri sergileme yeteneği ile seçenekleri yerinde kullanma esnekliği
- b) Belli toplumsal koşullarda insan davranışını anlama ve belli bir davranışın başkaları için olan sonuçlarını değerlendirme
- c) Bireylerarası, grup ve örgütsel durumların, koşulların istemlerini uygun davranışlar açısından tanımlayabilmek için gerekli tanılama becerisi

d) Etkili iletişim, bireylerarası etkileşim, grub etkinliği ve toplumsal etki için gereksinim duyulan toplumsal becerilerin genel bir gelişimi (Torrington Chapman, 1983, 249; Aydın M,2010, ss 305-306).

2.14.Stratejik Liderin Kurumsal Dönüşümlerdeki Rolü ve Önemi

Küreselleşmeye ait değerlerin temel belirleyici olduğu günümüzde stratejik liderin değişimdeki temel rolü örgüte kazandırdığı vizyonla alakalıdır. Vizyon, kısa ifadesiyle örgüt geleceğinin resmi olarak tanımlanabilir. Liderin rolü, yaratılan vizyonun örgüt üyelerine aktarılmasında çok önemlidir. Stratejik lider değişimin ilham kaynağı olan vizyonu yaratan ve aktaran kişi olarak değişimin en önemli aktörüdür. Bilim adamları üyelerini belirli bir ortak amaca yönlendiremeyen örgütlerin, personelini fazlasıyla yetkilendirse bile başarılı olamayacağını ileri sürmektedirler. Bu yüzden en önemli fonksiyonlarından birisi vizyonu üyelere aktarmak olan stratejik lider, vizyonu oluşturmak kadar üyeleri ikna etme konusunda da başarılı olmalıdır ki örgüt başarılı olabilsin (Besler, 2004: 33-). Ayrıca günümüz yönetim ve yapılanma uygulamalarının stratejik planlama anlayışı çerçevesinde gerçekleştiriliyor olması liderliği öne çıkarmaktadır. Çünkü Gürer'in (2006: 102) de ifade ettiği gibi "Stratejik planlama sürecinin güçlü liderler ve karar alıcıların sponsorluğunda yürütülmesi sağlanmalıdır. Zira stratejik planlamada liderliğin yerini hiçbir şey tutamaz" stratejik liderin vizyon(Ufuk) sahibi olması planlamanın daha sağlıklı ve geleceğe dönük olmasını sağlayacaktır. Bu noktada bir hususu da açıklamakta fayda vardır. Tanımlamaların ve açıklamaların büyük kısmı örgüt ekseninde özel sektörden yapılan anlam transferleri ile yapılmış olsa da kamu yönetim yapısının bütüncül yapısı düşünüldüğünde strateji ve liderlik toplumun tamamını kapsadığı için siyasi bir nitelik taşımaktadır. Bu yönüyle Arklan'ın da belirttiği gibi bu noktada ifade edilen diğer liderlerden farklı bir liderdir. Burada söz konusu olan siyasal liderlik ve siyasi nitelikleri de olan liderlerdir (Arklan, 2006: 47–48).

2.15. Stratejik Liderliğin Öğeleri

Adair (2005 s. 93-94) liderlik öğelerini; İnsan ve değerler, örgütsel kültür ve paradigmlar, hikaye ve vizyon veri ve bilgi, heveslilik ve sorumluluk, kavramsal düşünme, bütünlüyci düşünme, karar verme, sistematik düşünme şeklinde açıklamaktadır

2.16. Stratejik Liderlik Uygulamaları

Stratejik liderlik uygulamalarını üç halka modeli ile açıklamaktadır. (Adair, 2005 s. 93-94). bu üç rolü temel alarak, stratejik liderlik uygulamalarını yedi boyutta ele almıştır. Bunlar:

1. Örgütün tamamı için bir yön belirleme.
2. Başarılı bir strateji ve politika izleme.
3. Stratejileri uygulama.
4. Örgütlenme ve yeniden örgütlenme.
5. Örgüt ruhunu ortaya çıkarma.
6. Örgütü diğer örgütlere ve topluma bağlama.
7. Bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerin yetiştirmediir

Besler (2003-2004) ise, araştırmalarında stratejik liderlik uygulamalarını aşağıda verilen yedi boyutta ele almıştır. Bunlar:

1. Örgüte stratejik yön verilmesi,
2. Temel yeteneklerin belirlenmesi,
3. İnsan sermayesinin geliştirilmesi,
4. Yeni teknolojilerin etkin kullanımı,
5. Değişime açık bir örgüt kültürünün oluşturulması,
6. Etik öğelerin davranışsal bir norm olarak örgüt kültürüne yerleştirilmesi
7. Stratejik etkinliklerin değerlendirilmesi

Eren (1998, s. 343-354) stratejik liderlik uygulamalarını, aşağıda ki gibi ele almıştır:

- 1- Stratejileri seçme.
- 2- Stratejileri uygulama.
- 3- Yetenekleri değerlendirme ve kariyer geliştirme.
- 4- Örgüte stratejik bir yön belirleme, paylaşılan bir vizyon yaratma.
- 5- Stratejik amaç, strateji ve vizyonlarını başarılı bir şekilde uygulayabilmek için iyi bir örgüt yapısı oluşturma.
- 6- Örgüt kültürünü geliştirme ya da değiştirme, etik davranışlarda bulunarak diğer işgörelere örnek olma.
- 7- Stratejileri değerlendirmedir

Aktan (2003, s. 126-127), stratejik liderlik uygulamalarını aşağıda ele almıştır.

- 1- Stratejik yönetim anlayışının benimsenmesini sağlama.
- 2- Stratejik yönetimi uygulama konusunda kararlı olma.
- 3- Stratejik yönetimin örgütte uygulanması için bir komite oluşturma, bu komiteye liderlik etme.
- 4- Stratejistleri belirleme.
- 5- Katılımcı bir yaklaşımla vizyon ve misyonun oluşturulmasını ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini sağlama.
- 6- Durum analizi ile stratejilerin belirlenmesini sağlama.
- 7- Stratejik planlama çalışmaları için yeterli zaman, mali kaynak ve işgören desteği sağlama.
- 8- Strateji uygulamalarını izleme, değerlendirme ve bu süreçte görev alanları ödüllendirmedir.

2.17. Stratejik Liderlik Süreçler

Stratejik liderin öncelikli olarak dikkat etmesi ve eylemleri gerçekleştirirken göz önünde bulundurması gereken noktalar vardır: İşbirliği, Yönetme, Yasallaştırma, Tasarım, Sistematik Yöntem, Gizli Süreç

- a) Stratejik Yön Belirleme

Stratejik liderin ilk işi stratejiyi belirlemektir. Strateji değişen çevre koşullarına göre örgütün vizyonunun yeniden oluşturulmasına katkıda bulunmak zorundadır.

b) Stratejinin Başarıyla Uygulanmasını Sağlama

Çoğu örgütler plan hazırlar ama bunu eyleme dönüştüremezler. Stratejinin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi içinde stratejik lidere düşen son derece önemli görevler vardır.

c) Bu Görevler Şu Başlıklar Altında Toplanabilir:

1. Uygun örgüt yapısı oluşturmak
2. Kaynak dağılımını gerçekleştirmek
3. Örgüt kültürü oluşturmak
4. Etik davranışları benimsetmek
5. İşgörenleri eğitmek

d) Stratejik Kontrolü Sağlamak

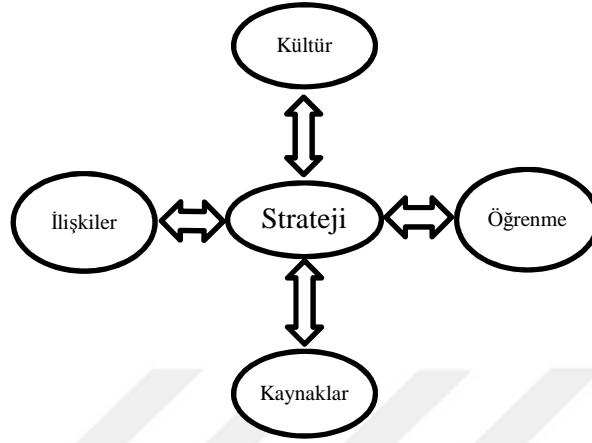
Bu evrede yöneticiler stratejik seçimlerinin ve bunlarla ilgili kararlarının örgütün genel amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini görmek isterler (Halis Şencay & Demirel, 2006).

2.18. Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik.

Öğretim lideri olarak okul müdürlerinden beklentilerin her geçen gün artması, durmadan büyüyen ve karmaşıklaşan bürokrasi, artan ve çeşitlenen okul gereksinimleri ile zaman darlığı ya da zamanın etkili kullanılamaması gibi etmenler okul müdürlerinin liderlik uygulamalarını güçleştirebilmektedir (Gümüşeli 1996). Okul müdürlerinin liderliklerini sınırlandıran etmenleri Griffin (1993; Akt. : Gümüşeli, 1996) ; yasal ve bürokratik sınırlamalar, zaman yetersizliği ve çatışan rol beklentileri olarak üç boyutta ele almıştır. Gümüşeli (1996) bunlara mali kaynakların yetersizliğini de eklemiştir. Bunlar:

1. Yasal ve bürokratik etmenler
2. Zaman ile ilgili etmenler

3. Mali kaynaklar ile ilgili etmenlerdir.



Şekil 7.Okulun Stratejik Mimarisi (Kaynak: Davies 2003)

Eğitim örgütlerinin içinde bulunduğu dinamik çevre, toplumun eğitim örgütlerinden beklentileri her geçen gün değiştirmektedir. Eğitim liderlerinin katı bürokratik kurallar çerçevesinde, sadece mevzuat bekçiliği yaparak bu beklentileri karşılaması mümkün değildir (Çelik, 1995:51).

Eğitim örgütlerinin çevresinde yaşanan değişimlere uyum sağlaması ve etkililiğini sürdürebilmesi, günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil; örgütün uzun dönemde varlığını sürdürmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü sağlayabilecek “stratejik yönetimle” ve bunu gerçekleştirecek “stratejik liderlerle” gerçekleştirilebilecektir (Güçlü, 2003: 71; Besler, 2003:75).

Alan yazında genel anlamda stratejik lider olarak tepe yöneticisi ele alınmaktadır (Besler, 2004:17). Ancak 21. yüzyılda yaşanan hızlı değişimler örgütlerin başındaki tepe yöneticilerinin örgütlerin yönünü belirlemede gerekli olan tüm değerlere sahip olmasını engellemektedir (Altinkurt, 2007). Günümüzde stratejik liderlik; işgörenleri, müşterileri, tedarikçileri ya da en geniş kitleyi (Kırım, 2005:84), örgütün sadece tepe noktası değil bütün anahtar konumda bulunan liderlerin strateji oluşturma ve stratejileri uygulama sürecine dahil edilmesini (Pisapia, 2009) gerektirmektedir. Bu yüzden hiyerarşik piramidin en üstündeki bir

ya da birkaç kişi üzerine odaklanan stratejik liderlik anlayışı günümüzde geçerliliğini yitirmiştir (Besler, 2004:17).

Altinkurt'a göre (2007), artık stratejik liderlik daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Özellikle eğitim sisteminde sadece sistemin en üstünde yer alan Milli Eğitim Bakanı'nı ve müsteşarları stratejik lider olarak ele almak eksik bir yaklaşım olacaktır. Bunlar dışında yer alan merkez örgütünde ana hizmet birimlerinin başındaki genel müdürler, çeşitli kurul başkanları, taşra örgütünde milli eğitim müdürleri ve okul müdürleri de belirli sınırlılıklar çerçevesinde buldukları kurumu ya da birimi geliştirme için stratejik kararlar alıp uygulayabilmektedir. Bu araştırmada stratejik lider olarak okul müdürleri ele alınmıştır.

Küreselleşme süreci ile birlikte tüm dünyada çok yönlü ve eşzamanlı iletişim gelişmiş, zaman ve mekan farkları ortadan kalkmış, bilgi temel değer haline gelmiş ve yaşamsal bir önem kazanmış, değişimler de hızlanarak nitelik değiştirmiştir (Düren, 2002, ss. 223, 224). Bu süreçte etkin olabilecek toplumlar ancak bilgi üreten, bilgiyi yayan, paylaşan ve kullanan toplumlar olacaktır (Celep ve Çetin, 2003, s. 1) bu noktada büyük iş okullara düşmektedir. Türkiye'yi "bilgi toplumu" haline getirmede en önemli rol, eğitim örgütlerine düşmektedir (Celep ve Çetin, 2003, s. 5).

Eğitim örgütlerinin bu rolü gerçekleştirebilmesi, çevresinde yaşanan değişimleri izlemesini, mevcut kaynaklarını etkili kullanmasını ve geliştirmesini gerektirmektedir. Eğitim örgütlerinde bütün bunları gerçekleştirmenin sorumluluğu eğitim liderlerine verilmiştir(Okul müdürü). Çünkü ortak bir amaç doğrultusundaki eylemler kendiliğinden eş güdümlenmezler (Bayrak, 1999, s. 1).

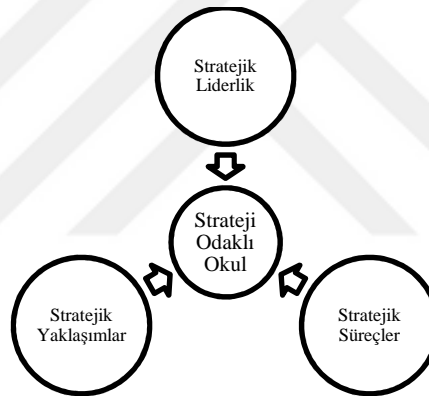
Okullar için merkezi otorite planlamasına olan aşırı bağlılığın, okul kapasitelerindeki belirsizliğin ve çevresel çalkantıların okul liderlerinin daha ileriye bakmasını yada geleceği daha derinlemesine planlamasını engellediği geçtiğimiz yüzyıllarda fark edilmiştir. Bu, bilim adamlarının, politika oluşturucularının ve uygulayıcıların okullarda stratejik düşünme ve stratejik liderliğin önemini

farketmelerine yol açmıştır. Böylece, stratejik liderlikle ilgili uyanış başlamıştır (Dimmock & Walker, 2004).

Büyük okul reformlarının tam olarak yerleşmesi en az beş yıl yada daha fazla zaman gerektirdiğinden uzun zaman dilimleri gereklidir. Bir proje yada çerçeve gerekenleri karşılar (Dimmock, 2000, Akt: Dimmock & Walker, 2004).

2.19. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği

Stratejik bir lider olarak okul müdürünün küreselleşme sürecinde yaşanan değişim ortamında örgütü daha etkili hale getirebilmesi için köklü değişimler ve yenilikler yapması gerekmektedir (Eren, 1998, s. 341).



Şekil 8. Strateji odaklı okulun öğeleri (Davies 2011)

Strateji odaklı bir okulun öğeleri incelendiğinde ise stratejik liderin diğer süreçleri yönlendirecek ve gerçekleşmesini sağlayacak en önemli kişi olarak şekil 8’de yer aldığı görülmektedir.

Tablo 2.5. Okul Yöneticisinin Stratejik Liderliği

Stratejik Liderler Ne Yaparlar?	Stratejik Liderlerin Karakteristik Özellikleri
Okulun yönlerini tayin ederler	Meydan okur ve sorgularlar, şimdiki zamanla ilgili doyumsuzluk ve yorulmak bilmezlik özellikleri vardır.
Stratejiyi uygulamaya dönüştürürler	Kendi stratejik düşünce ve öğrenimine öncelik verirler, kendilerinin ve diğerlerinin anlayışını belirlemesi için yeni zihinsel modelleri yapılandırır.
İnsanları, örgütü ve stratejiyi bütünleştirirler	Stratejik bakış açısının açık değer sisteminin temelini oluşturduğunu gösterirler.
Etkili stratejik dönüşüm noktalarını belirlerler	Güçlü kişisel ve profesyonel iletişim ağlarına sahiptirler.
Okulun içindeki stratejik kapasiteleri geliştirirler	Yüksek kalitede kişisel ve kişiler arası yeteneklere sahiptirler.

Kaynak. Davies B. (2011). *Leading Strategically Focused School*. SAGE Publications Ltd. London

Tablo 2.5'te belirtildiği gibi, Stratejik Liderler ne yaparlar sorusu yanıtlanırken stratejik liderliğin, kendi içinde beş anahtar noktaya ayrıldığı görülmektedir. (Davies ve Davies, 2010)

1. Yönün belirlenmesi
2. Stratejiyi uygulamaya dönüştürme
3. Stratejiyi geliştirmek ve iletmek için personele imkan verme
4. Etkili müdahale noktalarını kararlaştırma
5. Stratejik yetenekleri geliştirme

Küresel ortamda yaşanan hızlı değişimler okulları bir yerden yönlendirilen değil, kendi kendilerine yönlenebilen okullar olma yönünde zorlamaktadır (Erdoğan, 2004,39). Özellikle etkili okul araştırmalarında, okul müdürünün liderlik özellikleri ile okulun etkililiği arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Balcı, 2002:113). Okulun etkililiği üzerinde okul müdürünün liderlik özelliklerinin rolü olduğu konusunda alan yazında bir fikir birliği bulunmaktadır (Şişman, 2002,41). Bu bağlamda, okulun başarısında, okul müdürlerinin liderlik rolleri önem taşımaktadır. Çünkü okul müdürleri bir eğitim lideri olarak, okulun ve okul programlarının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleştirilmesinden, okulun her yönü ile başarısından ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu olarak görülen kişilerdir (Altınkurt, 2007).

Okulların küresel ortamda rekabetçi olabilmesi için, eğitim liderinin okulun istenilen sonuçlara ve çıktılara ulaşılmasını sağlamak amacıyla, yani hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanan bir vizyona sahip olması gerekir. Bu vizyonu için gerekli desteği almak amacıyla okulla ilgili herkesle vizyonu paylaşmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakları sağlamalı ve bütün bunları gerçekleştirmek için güçlü bir yönetim becerisine sahip olmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Eğitim örgütlerinin lideri olarak okul müdürleri, stratejik düşünerek, doğru zamanda ve durumda doğru liderlik eylemlerini ustalıkla kullanarak çevrelerinde oluşan değişimlere kıvraklıkla tepki vererek, okulların yaşamlarını etkili bir şekilde sürdürmelerini ve dış çevrede rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayabilirler. Okul

müdürlerine yüklenen bu roller, okul müdürlerini stratejik lider kapsamına dahil edilmelerini gerektirmektedir (Altinkurt, 2007; Davies 2004, Pisapia, 2009).

2.20.İlgili Araştırmalar

Bu konuyla ilgili olarak yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

2.20.1. Yurt İçi Araştırmalar

Alkın (2006), ‘‘ Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan araştırmasında’’, Liderlerin cinsiyet, yaş, hiyerarşik kademe,eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, örgütte çalışma süresi ve çalıştıkları sektöre bağlı olarak, liderlik davranışları boyutlarından bazılarında bakış açılarında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Altinkurt (2007), ‘‘Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik Ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları’’adlı araştırmasında Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı oldukları ancak, bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri; yöneticilik deneyimi ve görev yapılan okul bağımsız değişkenlerine göre bazı boyutlarda farklılık göstermekte, branş ve hizmet süresi bağımsız değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını, yasal-bürokratik, zaman ve mali kaynaklar kısmen sınırlandırmaktadır.Stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin öğretmen görüşleri; branş ve görev yapılan okul bağımsız değişkenine göre bazı boyutlarda farklılık göstermekte, yöneticilik deneyimi ve hizmet süresi bağımsız değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile stratejik liderlik uygulamaları arasındaki yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aydın (2012), ‘‘Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki’’

adlı araştırmasında: Devlet okulları ile özel okul müdürlerinin algılanan stratejik liderlik puanları arasında bütün boyutlarda anlamlı bir fark bulunmuştur. Hem devlet okulu hem de özel okul müdürlerinin en çok etik liderlik davranışları en az ise politik liderlik davranışları sergiledikleri görülmüştür şeklinde bir sonuca ulaşılmıştır. Bu çalışmada hem kamu hem de özel ilköğretim okullarında stratejik liderliğin bütün boyutları ile örgütsel öğrenmenin bütün boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. En güçlü anlamlı ilişkiler dönüşümsel liderlik uygulamaları ile örgüt düzeyi ve toplum düzeyi öğrenme arasında bulunmuştur. Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır; devlet okulları ile özel okul müdürlerinin algılanan stratejik liderlik puanları arasında bütün boyutlarda anlamlı bir fark bulunmuştur. Hem devlet okulu hem de özel okul müdürlerinin en çok etik liderlik davranışları en az ise politik liderlik davranışları sergiledikleri görülmüştür.

Elma (2010), “Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm Ve Stratejik Liderlik” adını verdiği araştırmasının sonucunda ; Liderlik ve strateji kavramları genel olarak önemli amaçların iki başat ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Birisi amaçlar, hedefler, misyon gibi diğer kavramlarla bütünleşik bir şekilde yapılanın ne şekilde yapılacağını ortaya koyarken; lider ve liderlik kavramı yapılanların iradi kaynağını ortaya koyar. Şeklinde ifade etmiştir.

Ergen (2011), “stratejik liderlik ve takım çalışmasındaki rolü erzurum ili 112 acil sağlık hizmetlerinde bir uygulama” adını verdiği çalışmada Stratejik liderlik ile takım çalışması arasında doğru yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca stratejik liderlik olgusunun algılanmasında cinsiyet ve eğitim durumunun anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Göktepe (2004), “Stratejik liderlik özelliklerinin analizi ve bir uygulama” Göktepe yaptığı inceleme sonrasında, örneklem içindeki yöneticilerin büyük çoğunluğunun politik ve bürokratik stratejik liderlik modelleri içinde yer aldığını söylemek mümkün olmaktadır demektir. Politik ve bürokratik stratejik liderlik modellerinin; resmi kurallar ve katı bir şekilde çizilmiş organizasyon yapıları, liderlik eylemlerinin resmi bürokrasinin kuralları ve düzenlemeleri tarafından

sınırlandırılmış olması, güncel gelişmelere karşı yeni kurallar ve düzenlemeler yaratılması yerine var olan kuralların korunması yönündeki tutumlar ve kapalı sistem yönlendirmeleri gibi boyutlarının, işletmelerin rekabet stratejileri üzerinde olumsuz etkiler yarattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla Çanakkale ilindeki bu tür bir kümelenmenin işletmelerin rekabet stratejileri açısından olumsuzluklar yarattığını ifade etmiştir. Anlaşılmaktadır ki; liderlikle yöneticilik arasında farklar olmakta stratejik davranan liderlerin daha başarılı olduğu gözlenmektedir.

Gönen (2013), “Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi” adını verdiği araştırmasında ; Ankara ilinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin İşletme Yönetimi yüksek lisans programında 2012-2013 akademik dönemi içerisinde stratejik yönetim dersi alan öğrencilerde stratejik davranma ve iş dünyasına ait gerekli nitelikleri yüksek düzeyde karşılama özellikleri edindiği dolayısıyla daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Kılınçkaya (2013), “ İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ”adlı araştırmasında; il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını genelde az kullandığı, Stratejik Liderliğin alt boyutları olan “Yönetimsel uygulamalar, Etik uygulamalar ve İletişim becerisine yönelik uygulamaları” yüksek ancak geliştirilmesi gereken düzeyde “dönüşümsel uygulamaları” ortaya yakın düzeyde sergiledikleri; diğer taraftan “politik uygulamaları ise çok az seviyede uyguladıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Uğurluoğlu ve Çelik (2009), “Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri”adını verdiği araştırmasında; Literatür taraması ve makale olarak yapılan bu çalışmada , Stratejik liderlik stratejik yönetim sürecinin önemli bileşenlerinden birisidir.Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlerin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik olmak

üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiğine inanılmaktadır. Stratejik liderlik özelliklerinin bileşimi, çok farklı koşullarda ve belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda yöneticilere başarılı olma imkânı verecektir.

Ülker (2009), “ Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine ilişkin Öğretmen Algıları” adını verdiği araştırmasında; Okul yöneticilerinin dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik eylemler dizilerinden oluşan stratejik liderlik özelliklerini taşıdıkları belirlemiştir. Ortaöğretim okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları, cinsiyet, yas, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, çalışma yılı, şu anda buldukları okuldaki çalışma süreleri ve şu anki okul müdürleriyle birlikte çalışma süreleri gibi degiskenlere göre farklılık göstermemektedir, fakat stratejik liderliği oluşturduğu belirlenen dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik boyutlar arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Sütçü (2008), “Stratejik Liderlik” adını verdiği çalışmasında ; Günümüzde, stratejik liderler tarafından yönetilen örgütlerin, amaçlarına daha kolaylıkla ulaşabilecekleri kabul görmektedir. Bu tarz yönetim uygulamaları sergileyen liderlerin, örgüt içi ve örgüt dışı çevre ile sürdürülebilir ilişkiler içinde olmaları örgütsel başarının temel kaynağı olarak algılanmaktadır şeklinde bir sonuca ulaşmıştır.

Taş ve Aksu (2011), “Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik” adını verdikleri araştırmalarında, Okul müdürlerinin stratejilerin belirlenmesine ilişkin uygulamaları başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde bulunmuştur. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin yerleşmesi okul müdürlerinin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamaları arasında anlamlı pozitif bir ilişki ($r=0.59$) bulunmaktadır. Okullarda Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında ve geliştirilmesinde okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin oldukça etkili olduğu görülmüştür şeklinde sonuca ulaşılmıştır.

2.20.2 Yurt Dışı Araştırmalar

Denis,Lamothe,Langley (2001); Kolektif liderlik ve çoğulcu organizasyonlarda stratejik değişim dinamiklerini araştırmışlardır. Sağlık kuruluşlarında stratejik değişim süreci teorisini geliştirmek için beş vaka incelemiştir. Üyelerin tamamlayıcı roller uyguladığı, kollektif liderliğin grubun oluşturulması değişikliğin yaratılmasında kritik rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak kollektif liderliğin yerini stratejik lidere bırakması gerektiği tespit edilmiştir. Stratejik liderinde örgütün ihtiyaç ve çevresiyle değişim yaratabilecek siyasi pozisyonlar alabilecek ve tahrik edici yaklaşımlarla başarıya ulaşabileceği sonucuna varılmıştır.

Boylan (2013), Eğitim örgütlerindeki bulanıklık ve bunların çözümleriyle ilgili olarak her geçen gün daha da yoğunlaşan işbirliği ve karmaşık bağlar kurma zorunluluğu kendini göstermektedir. Sorunların çözümlerinde yeni tanımlanmış liderlik teorilerinin geliştirilmelerini zorunlu kılmaktadır. Baylon üç farklı tanım eklemiştir; Okullar arası liderlik,sistemik liderlik yönelimi ve kimlik ve bir bütün olarak okul yönetimi sistemi, liderliği. Önceki liderlik sistemi tanımlamalarında okul müdürleri en üst düzey liderler olarak tanımlanmıştır. Ancak öğretmen liderlerde sistem içinde yeni açılımlar sağlayabilir. Okul müdürünün yetki paylaşımında yardımcı olabilir, okul müdürlerine moral sağlayabilirler. Okul müdürlerinin yetkilerini öğretmen liderlere devretmesi okullarda yeni açılımlar oluşmasını sağlayacaktır, sonucuna varılmıştır.

Waddell ve Pio (2014), “Çalışanların bakış açısıyla örgütsel öğrenmede liderin etkisi” Adını verdikleri araştırmalarında; Yeni Zelanda’da bir bilgi teknolojisi şirketinde vaka analizi yoluyla nitel bir araştırma yapmışlardır. İşlemci liderlerin sömürücü öğrenmeyi tetikledikleri, dönüşümsel liderlerin ise örgütün araştırmacı ve dönüştürücü yönünü geliştirdikleri saptanmıştır. Buna göre tecrübeli liderlerin örgütsel öğrenme ve örgütün dönüştürülmesinde oldukça etkili oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Vera ve Crossan (2013), yaptıkları araştırmada teorik bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Stratejik liderlik uygulamalarını kullanarak öğrenme sürecini nasıl etkilediğini anlamaya çalışmışlardır. Yaptıkları alışmalar sonucunda stratejik liderliğin ve dönüşümcü liderliğin öğrenme sürecini olumlu şekilde etkilediğini bulmuşlardır. Etkileşimci liderliğin öğrenme sürecini çok etkilediğini sonucuna ulaşmışlardır

Yair ve diğerleri (2006) gerçekleştirdikleri “Liderlik ve Örgütsel Öğrenme; ok Yönlü Bir Bakış Açısı” isimli çalışmalarında, liderliğin, örgütsel öğrenme sürecinin merkezinde yer aldığını ifade ederek liderliğin pek çok açıdan örgütsel öğrenme sürecini etkilediğini belirtmişlerdir. Liderlerin destekleyici öğrenme ortamı oluşturma, takım ve örgütsel düzeyde öğrenmede birleştirici olmaları, keşfedici ve taklitçi öğrenme için gerekli kaynakları sağlayıcı, eski ve yeni bilgileri birleştirici ve öğrenme engellerini ortadan kaldırııcı özellikler sergileyerek öğrenme sürecinde etkili olduklarını saptamışlardır.

3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama aracına, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgiler değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Gaziantep ili, merkez ilçe sınırları içinde okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarının ve bu uygulamaları etkileyen etmenlere ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada tekil ve ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır.

Bu çalışmada, Gaziantep ili merkez ilçelerde çalışan okul müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri var olduğu şekliyle betimlendiğinden dolayı, bu yöntemin seçilmesinde etkili olmuştur.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Gaziantep il merkezindeki okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evreninden 2013-2014 eğitim-öğretim döneminde Gaziantep il merkezinde 19 okulda çalışan 428 öğretmen, tabakalı örnekleme tekniği ile basit seçkisiz örnekleme yoluyla seçilerek, örneklem oluşturulmuştur (Büyüköztürk, 2012 s.86-87).

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde veri toplama aracı olarak kullanılan anket, evrenin tümüne uygulanmış ancak anketlerin tamamının geri dönüşü sağlanamamıştır. Uygulanan anketler ile değerlendirmeye alınan anketlere ilişkin bilgilere Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 3.1. Öğretmenlere Uygulanan Anketlerin Geri Dönüşü

Dağıtılan	Yanıtlanan		Değerlendirme Dışı Bırakılan		Değerlendirmeye Alınan	
	n	%	n	%	n	%
513	428	83.4	27	6.3	401	78,16

Tablo 3.1’ de görüldüğü üzere 513 anket dağıtılmış bu anketlerin 428 geri dönmüştür. Geri dönen bu anketlerden 27 tanesi değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 3.2 $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Örneklem büyüklüğü Kişi sayısı	+ - 0,03 örnekleme hatası (d)			+ - 0,05 örnekleme hatası (d)			+ - 0,10 örnekleme hatası (d)		
	P=0.5	P=0.8	P=0.3	P=0.5	P=0.8	P=0.3	P=0.5	P=0.8	P=0.3
	q=0.5	q=0.2	q=0.7	q=0.5	q=0.2	q=0.7	q=0.5	q=0.2	q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	95	61	79
10,000	964	639	823	370	240	313	96	61	80
25,000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50,000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100,000	1056	678	888	383	245	321	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004:50).

Tablo 3.2. incelendiğinde örneklemin evreni yansıtması için, $p= 0.5$ anlamlılık düzeyinde ve kabul edilebilir hata Aralığı 0.05 olarak alındığında 25000 çalışana kadar 378 kişinin araştırmaya katılması gerekmektedir. Gaziantep ilinde çalışan öğretmen sayısının 18000 olduğu düşünüldüğünde, 401 anketin geçerli olduğu değerlendirildiğinde, dönen anketlerin evreni temsil gücünün yüksek olduğu görülmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Gaziantep ilinde 19 okulda çalışan 428 öğretmene okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ve bu uygulamaları etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla, araştırmacı Altinkurt (2007) tarafından geliştirilen “ Okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi” adlı anket uygulanmıştır. Anketler okul müdürüyle görüşüldükten sonra rehber öğretmenler aracılığıyla dağıtılmış , yeterli süre verildikten sonra rehber öğretmenlerden gidilerek alınmıştır. Anketlerin dağıtılması esnasında rehber öğretmenlere anket doldurulması ile ilgili açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Rehber öğretmenlere ulaşamadığı durumlarda öğretmenler odasında anketle ilgili açıklamalar yapılarak öğretmenlere anket elden verilmiş uygun süre sonrası gidilerek okullardan toplanılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Stratejik Liderlik özelliğine ilişkin ilgili alan yazın taranarak daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçekler değerlendirilmiş, Altınkurt'un (2007) geliştirmiş olduğu anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin kişisel özelliklerine, ikinci bölümde ise okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına, bu uygulamaları sınırlandıran etmenlere ve liderlik özelliklerine ilişkin soru maddelerine yer verilmektedir.

Tablo 3.3. Ankette Yer Alan Boyutlar ve Bunları Ölçmeye Yönelik Soru Maddeleri

Boyut	Alt Boyut	İlgili Sorular
Teknik (Örgütsel Yapıya İlişkin) Stratejik Liderlik Uygulamaları	1. Stratejilerin Belirlenmesi	1-5, 32-40
	2. Stratejilerin Uygulanması	41-43
	3. Stratejilerin Değerlendirilmesi	44-46
İnsan ile İlgili (Örgütsel Yapıyı Destekleyici) Stratejik Liderlik Uygulamaları	1. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	14-18
	2. Örgüt Kültürü	6-13
	3. Etik Uygulamalar	19-22
Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenler	1. Yasal ve Bürokratik Etmenler	47-53
	2. Zaman İle İlgili Etmenler	54-55
	3. Mali Kaynaklar İle İlgili Etmenler	56-58
Liderlik Özellikleri		23-31

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını ve bu uygulamaları etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerini belirlemek için beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği 1'den 5'e kadar olan derecelendirme ölçeği olup, ölçek 5 eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Geçerlik çalışması yapılırken stratejik liderlik ölçeğinin 5 alt değişkeni olan okulumuz, bu okulun öğretmenleri, okul müdürümüz, okulun gelişmesi ve diğer okullara göre daha nitelikli hale gelmesinde yapılan etkinlikler, okul müdürümüzün uygulamalarını etkileyen etmenler, olarak ele alınmıştır.(tablo 3.5.1)

Tablo3.5.1. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları

Faktör adı	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Açıklanan varyans	Güvenirlik katsayısı
F1: Okulumuz	1 -Öğretim etkinliklerinde aynı tür diğer okullara göre daha başarılıdır	0,843	% 26,19	0,869
	2 -Sosyo- kültürel etkinliklerde daha başarılıdır	0,819		
	3- Sportif etkinliklerde aynı tür okullara göre daha başarılıdır	0,666		
	4 -Kayıtlarda öncelikli olarak tercih edilmektedir	0,847		
	5 -Aynı türdeki diğer okullara göre daha nitelikli mezunlar vermektedir.	0,868		
F2:Bu okulun öğretmenleri	6-Zorunlu bir neden olmadıkça okuldan ayrılmak istemezler.	0,757	% 11,95	0,857
	7-kendilerini geliştirmek için çaba gösterirler	0,849		
	8-aralarında işbirliği vardır.	0,869		
	9-öğretim etkinlikleri dışındada okula katkı sağlarlar.	0,877		
F3:Okul müdürümüz	10- Okul kültürünü geliştirmek için özel çaba gösterir	0,673	% 18,78	0,818
	11-Başarı için gerektiğinde okul kültürünü değiştirmeye çabalar	0,636		
	12- Okulun geleceğine yönelik kararlarda bizimde fikirlerimizi alır	0,695		
	13-okulun geleceğine ilişkin kararları bizimle paylaşır.	0,711		
	16-Yaratıcı düşünceleri destekler	0,778		
	17-Adil bir ödül-ceza sistemi uygular	0,71		
	19-Okul dışından gelebilecek her türlü baskılara karşı okulu korur	0,719		
	21-Öğretmenlerin görüşlerine önem verir.	0,749		
	22-İş yükünü adil dağıtır	0,74		
	23-gerektiğinde risk alabilir.	0,69		
	24-Kararlarında esnekler	0,579		
	25-Kendini geliştirir	0,677		
	27-Okulun gelişmesine ilişkin etkili stratejiler oluşturur.	0,723		
	28-Krizleri etkili yönetebilir	0,708		
	29-Kaynak yaratıcıdır	0,754		
	30-Kaynakları etkili kullanabilir	0,784		
	31-Çevresi ile etkileşimi güçlüdür	0,729		
	32- Okulumuzun misyonunu biliyorum.	0,687		
	34-Okulumuzda misyon, Vizyon belirleme süreçlerinde fikirlerimiz alınır	0,71		
	35-okulumuzun Vizyonunu benimsiyorum	0,694		
	36-Okulumuzun geleceğe ilişkin planları bulunmaktadır.	0,767		
	37-Okulumuzun zayıf ve güçlü yönlerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır	0,764		
	38-Okul müdürümüz okulumuzun zayıf yönlerini geliştirmeye yönelik çaba gösterir	0,801		
39-Okulumuzda çeşitli çevresel değişimler sonucunda(Yasa ,Yönetmelik Türkiye ve Dünyadaki değişim vb.)oluşabilecek riskleri belirlemeye yönelik çalışmalar yapılır.	0,735			
40-Okul müdürümüz,değişimler sonucu ,okulun karşısına çıkan fırsatları değerlendirir.	0,808			
18- Okula yeni gelen öğretmenlere uyum sağlaması gerekli çabayı sarfeder.	0,695			
F4:Okulun Gelişmesi	41-Hedeflere ulaşmak için gerekli süreçler belirlenir.	0,906	% 1,80	0,963
	42-Kimlerin ne şekilde görev yapacağı önceden belirlenir.	0,921		
	43-Süreçlerin başlangıç bitiş tarihleri belirlenir.	0,937		
	44-süreç performans göstergeleri(başarı ölçütleri) belirlenir.	0,926		
	45-Belirlenen performans göstergelerine göre değerlendirmeler yapılmaktadır.	0,934		
	46-değerlendirme sonucunda iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.	0,888		
F5:Okul müdürünün uygulamaları	47- Okul müdürümüzün liderlik özelliklerinin eksikliği.	0,49	% 1,62	0,890
	48-Okul müdürümüzün öğretmenlerini seçme yetkisinin olmaması.	0,683		
	49-Öğretmen performansını belirlemede etkili bir sistemin olmaması.	0,835		
	50-Okul müdürünün performansını belirlemede etkili bir sistemin olmaması.	0,826		
	51-Başarılı öğretmenleri değerlendirmeye yönelik etkili bir sistemin olmaması.	0,856		
	52-Başarılı müdürleri ödüllendirmeye yönelik etkili bir sistemin olmaması.	0,81		
	53-Okul müdürünün yetki devrinde yaşadığı güçlükler.	0,765		
57-Okulun yeterli düzeyde kaynak yaratamaması.	0,615			
TOPLAM			%60,36	0,962

Maddenin faktör yük değerinin minimum 0.30 olması yönünde yaygın bir görüş vardır. Bu yük değerinin altındaki maddeler elenir. Yük değerinin 0.32, 0.40, 0.45 olması gerektiği de belirtilmektedir. İşaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklük olarak tanımlanır.

Faktör yük değeri maddelerin faktörle ilişkisini açıklayan bir katsayıdır maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu o maddelerin birlikte bir kavramı-yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Bir değişkenin 0.3'lük faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu gösterir. Bu düzeydeki varyans dikkat çekicidir ve genel olarak, işaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve değişken çıkartmada dikkate alınır. Faktör yük değerleri, bir korelasyon değeri olarak istatistiksel anlamlılık bakımından da incelenebilir. Ancak, düşük korelasyon miktarlarının da, örneklem arttıkça anlamlı çıkma olasılığının artacağı unutulmamalıdır (Kline, 194). Faktör yük değeri, bazen faktör katsayısı (factor coefficient) olarak isimlendirilir (Büyüköztürk 2002 ,s .473).

Tablo incelendiğinde Toplam varyansın % 60,36'sını açıklamaktadır.

Güvenirlilik katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçme aracının güvenilirliği artmaktadır. 0.80 ile 1 arasındaki değerler, ölçme aracının yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Kalaycı, 2006). Cronbach Alpha 0,962 çıkmıştır. Bu veriye göre stratejik liderlik ölçeği yüksek derecede güvenilirdir. Altınkurt'un (2007) yaptığı çalışmada Cronbach Alpha 0,96 olarak çıkmıştır. görüldüğü gibi her iki çalışmada da güvenilirlik yüksektir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ve bu uygulamaları etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerinin; branş, hizmet süresi, yöneticilik deneyimi ve görev yapılan okul değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesini amacıyla ikili küme karşılaştırmalarında "Bağımsız Gruplar Arası t testi"; ikiden fazla küme karşılaştırılmasında ise "Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)" istatistik tekniği kullanılmıştır. Aritmetik ortalama(\bar{X}), standart sapma (SS), ve frekans yüzdelerinden yararlanılmıştır

Araştırmada verilerinin çözümlenmesinde SPSS 21 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ve stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulguların yorumlanmasında kullanılan aritmetik ortalama aralıkları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:(1-58. Sorular)

4,20-5,00 Üst düzeyde başarılı

3,40-4,19 Başarılı fakat geliştirilmesi gereken

2,60-3,39 Düşük düzeyde başarılı

1,80-2,59 Başarısız

1,00-1,79 Çok başarısız

Verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistik ve kestirisel istatistik olmak üzere iki temel yaklaşım kullanılmaktadır. Betimsel istatistik, bir örneklem ya da evren üzerinden elde edilen verileri kullanarak, araştırmaya katılanların görüş ve özelliklerini betimlemekte kullanılır. Araştırma evren yerine örneklem üzerinde gerçekleştirilmişse, kestirisel (anlam çıkartıcı) istatistikler kullanılır (Büyüköztürk, 2002, s.5).

4. BULGULAR VE YORUMLARI

Bu bölümde, araştırma sorununun çözümlenmesi amacı ile toplanan verilerin İstatistiksel çözümlenmeleri yapılarak elde edilen bulgulara ve bunların yorumlanmasına yer verilmiştir.

4.1. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları

Araştırmada, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları iki temel boyutta ele alınmıştır. Bunlar “teknik” ve “insan ile ilgili” stratejik liderlik uygulamalarıdır. Teknik stratejik liderlik uygulamaları; stratejilerin belirlenmesi, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi süreçlerini içermektedir. Stratejik yönetim sürecini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen insan ile ilgili stratejik liderlik uygulamaları ise insan kaynaklarının geliştirilmesi, örgüt kültürü ve etik değerler olarak belirlenmiştir.

4.1.a. Stratejinin belirlenmesine ilişkin görüşler (n=401)

Okulumuz ↓	\bar{X}
1 –Öğretim etkinliklerinde aynı tür diğer okullara göre daha başarılıdır	3,7
2 –Sosyo- kültürel etkinliklerde daha başarılıdır	3,8
3- Sportif etkinliklerde aynı tür okullara göre daha başarılıdır	3,8
4 –Kayıtlarda öncelikli olarak tercih edilmektedir	3,8
5 –Aynı türdeki diğer okullara göre daha nitelikli mezunlar vermektedir.	3,5
32- Okulumuzun misyonunu biliyorum.	3,9
33-Okulumuzun vizyonunu biliyorum.	3,9
34-Okulumuzda misyon, Vizyon belirleme süreçlerinde fikirlerimiz alınır.	3,7
35-okulumuzun Vizyonunu benimsiyorum.	3,9
36-Okulumuzun geleceğe ilişkin planları bulunmaktadır.	3,8
37-Okulumuzun zayıf ve güçlü yönlerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	3,7
38-Okul müdürümüz okulumuzun zayıf yönlerini geliştirmeye yönelik çaba gösterir.	3,8
39-Okulumuzda çeşitli çevresel değişimler sonucunda (Yasa Yönetmelik Türkiye ve Dünyadaki değişim vb.) oluşabilecek riskleri belirlemeye yönelik çalışmalar yapılır.	3,7
40-Okul müdürümüz, değişimler sonucu, okulun karşısına çıkan fırsatları değerlendirir.	3,7
Genel ortalama	3,8

Tablo 4. 1. a’deki sonuçlara bakıldığında madde 32 ($\bar{X} =3,87$) ve madde 33’ün ($\bar{X} =3,87$) en yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu da

okul müdürlerinin okulun misyonu ve okulun vizyonu hakkında öğretmenleri yeterli şekilde bilgilendirdiği anlamına gelir. Bu nedendir ki; öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına dair görüşleri “başarılı; ancak geliştirmeleri gerekli” düzeyde olduğu yönünde çıkmıştır.

Öğretmenler okul müdürlerinin stratejik analiz ve stratejilerin oluşturulması uygulamalarını başarılı bulmakta olup, bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Stratejik analiz ve strateji oluşturma uygulamaları başarılı bulursa da; tablodaki en düşük değere sahip olan 5. Maddeye bakıldığında; öğretmenler aynı türdeki okullara göre daha nitelikli mezunlar veremedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. ($\bar{X} = 3,50$).

Stratejilerin belirlenmesi boyutunu genel olarak değerlendirecek olursak; öğretmenler okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını “başarılı; ancak geliştirilmesi gereken düzeyde” olduğu belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin aynı türdeki okullara göre daha nitelikli mezunlar verdiklerini düşünmedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin öğrencilerine daha olumlu bakarak verimlerini artırmaları konusunda müdürlerin öncelikle kendi okulları daha sonra diğer okullardaki mezun öğrencilerle ilgili öğretmenlere kısa bilgiler sunmaları öğretmenlerin olumsuz düşüncelerini olumluya çevirmede etkili olacaktır.

4.1.b. Stratejinin Uygulanmasına İlişkin Görüşler (N=401)

görüşler→ Önerme↓	Katılıyorum←-----→Katılmıyorum										ort \bar{X}
	5		4		3		2		1		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun gelişmesi için yapılan etkinliklerde											
41-Hedeflere ulaşmak için gerekli süreçler belirlenir.	116	28,9	147	36,7	90	22,4	32	8	16	4	3,79
42-Kimlerin ne şekilde görev yapacağı önceden belirlenir.	135	33,7	134	33,4	91	22,7	30	8	11	2,7	3,88
43-Süreçlerin başlangıç bitiş tarihleri belirlenir.	147	36,7	123	30,7	89	22,2	32	8	10	2,5	3,91
Genel ortalama	132	33,2	134	33,3	90	22,3	31	8	12	3,2	3,86

Tablo 4.1.b’de görüldüğü gibi en yüksek ortalamaya sahip madde 43.Maddedir.

($\bar{X} = 3.91$) Buradan hareketle okul müdürlerinin zamanlamayı iyi şekilde yaptıkları sonucuna varılabilir. Bu araştırmada Altinkurt (2007) ve Arabacı’nın (2002) çıkardığı araştırma sonuçlarından daha olumlu sonuçlar çıkmıştır. Arabacı ve Altinkurt araştırmalarının ve bu araştırmanın sonuçları karşılaştırıldığında süreçler

içinde stratejik yönetim uygulamalarında olumlu gelişmeler olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak en düşük ortalamaya sahip madde görüldüğü üzere 41.Maddedir. Yani okul müdürleri hedeflere ulaşmak için gerekli süreçleri belirleme konusunda diğer maddelerdeki görüşlere göre daha az isteklidirler.

Öğretmenler stratejilerin uygulanmasına yönelik olarak okul müdürlerinin uyguladıkları liderlik uygulamalarını genel olarak “başarılı; ancak geliştirilmesi gereken düzeyde” olduğu görüşüne sahiptirler ($\bar{X} = 3,86$).

4.1.c. Stratejinin Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler (N=401)

görüşler→	5		4		3		2		1		ort
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Önerme↓											\bar{X}
Okulumuzun gelişmesi için yapılan etkinliklerde											
44-süreç performans göstergeleri(başarı ölçütleri) belirlenir.	129	32,2	116	28,9	108	26,9	37	9,2	11	2,7	3,9
45-belirlenen performans göstergelerine göre değerlendirmeler yapılmaktadır.	126	31,4	123	30,7	101	25,2	34	8,5	17	4,2	3,8
46-değerlendirme sonucunda iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.	125	31,2	125	31,2	101	25,2	32	8	18	4,5	3,8
Genel ortalama	126	31,6	121	30,2	103	25,7	34	8,5	17	3,8	3,8

Tablo 4.1.c'ye göre, en yüksek ortalamaya sahip olan madde 44'tür. Yani öğretmenler müdürlerin başarı ölçütlerini belirlemede diğer ölçütlere göre daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir. En düşük ortalamaya sahip madde ise madde 45'tir. Öğretmenler burada yapılan değerlendirmelerin yeterli olmadığından yakınmaktadırlar..

Öğretmenler, stratejik değerlendirmelere ilişkin okul müdürlerinin liderlik uygulamalarının genel olarak “başarılı; ancak geliştirilmesi gereken düzeyde” olduğu görüşündedirler ($\bar{X} = 3,82$).

4.2. İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları

Bu alanda insan kaynaklarının geliştirilmesi, Örgüt kültürü, etik uygulamalar ile ilgili tablolara yer verilmiştir.

4.2.a. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine İlişkin Görüşler (n=401)

görüşler→ Önerme↓	Katılıyorum←-----→Katılmıyorum										ort \bar{X}
	5		4		3		2		1		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Okul müdürümüz											
14-öğretmenlerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunur.	93	23,1	133	33,2	115	28,7	43	10,7	17	4,2	3,7
15-Okuldaki öğretmenlerin yetenekleri konusunda bilgi sahibidir.	112	27,9	120	29,9	111	27,7	28	9,5	20	5	3,8
16-Yaratıcı düşünceleri destekler.	162	40,4	129	32,2	72	18	26	6,5	12	3	4
17-Adil bir ödül-ceza sistemi uygular.	132	32,9	131	32,7	81	20,2	38	9,5	19	4,7	3,8
18- Okula yeni gelen öğretmenlere uyum sağlaması gerekli çabayı sarf eder.	141	35,2	115	28,7	88	21,9	38	9,5	19	4,7	3,8
Genel ortalama	128	31,9	125	31,3	93	23,3	36	9,2	19	4,5	3,8

Tablo 4.2.a'ya göre, en yüksek ortalamaya sahip olan madde 16 hemen göze çarpmaktadır. Öğretmenler okul müdürlerinin yaratıcı düşünceleri desteklediğini belirtmişlerdir. Bu birçok okul açısından çok anlamlı bir düşüncedir. Ancak yukarıdaki olumlu ifadeye rağmen tablodaki en düşük ortalamaya sahip madde olan madde 14'e baktığımızda öğretmenler okul müdürlerinin kişisel gelişimlerine yeterince katkıda bulunmadıklarından yakınmaktadırlar. Yaratıcı düşünceleri destekleyen okul müdürleri öğretmenlerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunurlarsa öğretmenler yaratıcılıklarını okulda daha aktif gösterebilme olanağı bulabilirler. Bu nedenle okul müdürlerinin daha teşvik edici ve kişisel gelişimlerine yardımcı olacak davranış ve tutumlar sergilemesi gerekmektedir. Okul müdürlerinin insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik liderlik uygulamalarını genel olarak "başarılı; ancak geliştirilmesi gereken düzeyde" buldukları ortaya çıkmıştır ($\bar{X}=3,8$).

4.2.b. Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşler (n=401)

görüşler→ Önerme↓	Katılıyorum←-----→Katılmıyorum										ort
	5		4		3		2		1		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Bu okulun öğretmenleri											\bar{X}
6-Zorunlu bir neden olmadıkça okuldan ayrılmak istemezler.	155	38,7	134	33,4	57	14,2	36	9	19	4,7	3,92
7-kendilerini geliştirmek için çaba gösterirler	108	26,9	144	35,9	104	25,9	26	6,5	19	4,7	3,74
8-aralarında işbirliği vardır.	119	29,7	149	37,2	91	22,7	25	6,2	17	4,2	3,82
9-öğretim etkinlikleri dışında da okula katkı sağlarlar.	91	22,7	130	32,4	104	25,9	48	12	28	7	3,52
Okul müdürümüz											
10- Okul kültürünü geliştirmek için özel çaba gösterir.	160	39,9	132	32,9	69	17,2	25	6,2	15	3,7	3,99
11-Başarı için gerektiğinde okul kültürünü değiştirmeye çabalar.	138	34,4	143	35,7	78	19,5	31	7,7	11	2,7	3,91
12- Okulun geleceğine yönelik kararlarda bizimde fikirlerimizi alır.	139	34,7	127	31,7	84	20,9	33	8,2	18	4,5	3,84
13-okulun geleceğine ilişkin kararları bizimle paylaşır.	138	34,4	133	33,2	79	19,7	37	9,2	14	3,5	3,86
Genel ortalama	131	32,6	136	34	83	20,7	33	8	18	4,7	3,82

Tablo 4.2.b'ye göre, en düşük puanı olan madde 9 hemen göze çarpmaktadır. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu birbirleriyle ilgili olarak olumsuz düşünmektedir. Çünkü bu maddede öğretmenler diğer öğretmenlerin öğretim etkinlikleri dışında okula katkı sağlamadıklarını düşünmektedirler. Ancak öğretmenler okul müdürlerinin okul kültürünü geliştirmek için özel çaba gösterdiği konusunda hem fikirlerdir. Bunu en yüksek ortalamaya sahip maddeye yani madde 10'a baktığımızda görmekteyiz. Bu araştırmada çıkan sonuçlar Altinkurt'un araştırmasında çıkan sonuçlarla örtüşmektedir.

Öğretmenler genel olarak örgüt kültürüne ilişkin okul müdürünün stratejik liderlik uygulamalarının“başarılı; ancak geliştirilmesi gereken düzeyde” olduğu görüşündedirler ($\bar{X} = 3,82$)

4.2.c. Etik Değerlere İlişkin Görüşler (n=401)

görüşler→	Katılıyorum←-----→Katılmıyorum										
	5		4		3		2		1		ort
Önerme↓	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Okul müdürümüz											\bar{x}
19-Okul dışından gelebilecek her türlü baskılara karşı okulu korur	155	38,7	131	32,7	83	20,7	24	6	8	2	4
20-Öğretmenler arasında ayırım yapmaz.	147	36,7	129	32,2	75	18,7	30	7,5	20	5	3,88
21-Öğretmenlerin görüşlerine önem verir.	151	37,7	122	30,4	84	20,9	29	7,2	15	3,7	3,91
22-İş yükünü adil dağıtır.	138	34,4	143	35,7	77	19,2	30	7,5	13	3,2	3,91
Genel ortalama	152	36,8	131	32,8	80	19,8	28	7	10	3,6	3,92

Tablo 4. 2.c'ye göre; Öğretmenler okul müdürlerinin okul dışından gelebilecek her türlü baskılara karşı okulu koruduğu konusunda yüksek bir katılım göstermişlerdir. Bunu en yüksek ortalamaya sahip olan 19.Madde ye baktığımızda görmekteyiz.

Ayrıca gerek okul gerekse okul müdürleri açısından olumsuz bir madde olan okul müdürünün öğretmenler arasında ayırım yaptığını düşünmektedirler. Bunu en düşük ortalamaya sahip olan madde 20'ye baktığımızda görmekteyiz.

Öğretmenler, genel olarak etik değerlere ilişkin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarının “başarılı; ancak geliştirilmesi gereken düzeyde” olduğu görüşündedirler ($\bar{X} = 3,92$)

4.3. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılığı

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin; cinsiyet, branş, hizmet süresi, yöneticilik deneyimi ve görev yapılan okul değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesini içermektedir. Bu amaçla, ikili küme karşılaştırmalarında “Bağımsız Gruplar Arası t Testi”, ikiden fazla küme karşılaştırılmasında ise “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” istatistik tekniği kullanılmıştır.

4.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşler

Stratejik liderlik uygulamaları	cinsiyet	sayı	Aritmetik Ortalama	Std. sapma	t	p
		N				
Strateji belirleme	Bayan	182	3,72	0,86	-0,5	0,249
	Erkek	219	3,76	0,84		
Strateji uygulama	Bayan	182	3,85	1,1	-0,01	0,233
	Erkek	219	3,85	0,98		
Strateji değerlendirme	Bayan	182	3,79	1,03	0,334	0,623
	Erkek	219	3,75	1,03		
İnsan kaynaklarını geliştirme	Bayan	182	3,78	0,93	-0,52	0,134
	Erkek	219	3,85	1,46		
Örgüt kültürü	Bayan	182	3,85	0,81	0,704	0,429
	Erkek	219	3,79	0,87		
Etik değerler	Bayan	182	3,94	0,89	0,457	0,107
	Erkek	219	3,91	1		

Tablo 4.3.1.’de öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin “strateji belirleme” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının erkekler lehine yüksek olduğu göze çarpmaktadır ($\bar{X}=3,76$). Kadınların ($\bar{X}=3,72$) erkeklere oranla “strateji belirleme” uygulamalarına ilişkin daha olumsuz bir tutum sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin “strateji uygulamalarına ” ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının kadın ve erkeklerde aynı olduğu görülmektedir ($\bar{X}=3,85$). Yani cinsiyet değişkeni okul müdürlerinin “strateji uygulama” faktörü üzerinde etkili değildir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin “strateji değerlendirme” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının kadınlar lehine yüksek çıktığı görülmektedir ($\bar{X}=3,79$). Erkekler kadınlara oranla “strateji değerlendirme” uygulamalarına ilişkin daha olumsuz bir tutum sergilemişlerdir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin “insan kaynaklarını geliştirme” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının erkekler lehine yüksek çıktığı sonucuna varılmıştır ($\bar{X}=3,85$). Erkekler kadınlara oranla “insan kaynaklarını geliştirme” uygulamalarına ilişkin daha olumlu bir tutuma sahiptirler.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin “örgüt kültürü” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının kadınlar lehine yüksek çıktığı sonucuna varılmıştır ($\bar{X}=3,85$). Kadınlar erkeklere göre “örgüt kültürü” uygulamalarına ilişkin daha olumlu bir tutum sergilemişlerdir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin “etik değerler” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının bayanlar lehine yüksek olduğu sonucu göze çarpmaktadır. Kadınlar erkeklere göre “etik değerler” uygulamalarına ilişkin daha olumlu bir tutum içerisine girmişlerdir.

Genel olarak değerlendirdiğimizde strateji belirleme ve insan kaynakları geliştirme uygulamalarına yönelik olarak erkeklerin kadınlara göre okul müdürlerini daha yetkin ve etkili buldukları söylenebilir.

Strateji uygulama alt ölçeğine göre erkek ve kadınların benzer görüşe sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Strateji değerlendirme, örgüt kültürü ve etik değerler uygulamalarına yönelik olarak kadınların erkeklere oranla okul müdürlerini daha yetkin ve etkili gördükleri görüşünün ortaya çıktığı görülmektedir.

Sonuç olarak cinsiyet değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşler incelendiğinde kadınların erkeklere göre okul müdürlerinin bu uygulamaları daha iyi uygulayabildiği görüşüne sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

4.3.2. Deneyim Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşler

Stratejik liderlik uygulaması	Deneyim	Sayı	Aritmetik	Standart	t	p
		N	Ortalama	Sapma		
Strateji uygulama	Var	88	3,9	0,84	2	0,852
	Yok	313	3,7	0,85		
Strateji belirleme	Var	88	3,98	0,94	1,31	0,165
	Yok	313	3,82	1,01		
Strateji değerlendirme	Var	88	3,94	1,01	1,8	0,610
	Yok	313	3,72	1,03		
İnsan kaynaklarını geliştirme	Var	88	4,05	1,45	1,95	0,921
	Yok	313	3,75	1,17		
Örgüt kültürü	Var	88	3,85	0,89	0,44	0,379
	Yok	313	3,81	0,83		
Etik değerler	Var	88	4	0,92	0,91	0,987
	Yok	313	3,9	0,96		

Tablo 4.3.2'e göre öğretmenlerin deneyim değişkenine göre okul müdürlerinin “strateji belirleme” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının deneyimi olan öğretmenler lehine yüksek olduğu göze çarpmaktadır ($\bar{X}=3,9$). Deneyimi olmayan öğretmenlerin ($\bar{X}=3,72$) deneyimi olan öğretmenlere oranla “strateji belirleme” uygulamalarına ilişkin daha olumsuz bir tutum sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin deneyim değişkenine göre okul müdürlerinin “strateji uygulama” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının deneyimi olan öğretmenler lehine yüksek olduğu göze çarpmaktadır ($\bar{X}=3,98$). Deneyimi olmayan öğretmenlerin ($\bar{X}=3,82$) deneyimi olan öğretmenlere oranla “strateji uygulama” uygulamalarına ilişkin daha olumsuz bir tutum sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin deneyim değişkenine göre okul müdürlerinin “strateji değerlendirme” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının deneyimi olan öğretmenler lehine yüksek çıktığı görülmektedir ($\bar{X}=3,94$). Deneyimi olmayan öğretmenlerin deneyimi olan öğretmenlere oranla “strateji değerlendirme” uygulamalarına ilişkin daha olumsuz bir tutum sergilemişlerdir ($\bar{X}=3,72$)

Öğretmenlerin deneyim değişkenine göre okul müdürlerinin “insan kaynaklarını geliştirme” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının deneyimi olan öğretmenler lehine yüksek çıktığı sonucuna

varılmıştır. ($\bar{X}=4,05$). Deneyimi olan öğretmenler deneyimi olmayan öğretmenlere oranla “insan kaynaklarını geliştirme” uygulamalarına ilişkin daha olumlu bir tutuma sahiptirler.

Öğretmenlerin deneyim değişkenine göre okul müdürlerinin “örgüt kültürü” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının deneyimi olan öğretmenler lehine yüksek çıktığı sonucuna varılmıştır ($\bar{X}=3,85$). Deneyimi olan öğretmenler deneyimi olmayan öğretmenlere göre “örgüt kültürü” uygulamalarına ilişkin daha olumlu bir tutum sergilemişlerdir.

Öğretmenlerin deneyim değişkenine göre okul müdürlerinin “etik değerler” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının deneyimi olan öğretmenler lehine yüksek olduğu sonucu göze çarpmaktadır. Deneyimi olan öğretmenler deneyimi olmayan öğretmenlere göre “etik değerler” uygulamalarına ilişkin daha olumlu bir tutum içerisine girmişlerdir.

Genel olarak değerlendirdiğimizde strateji belirleme, , strateji değerlendirme, insan kaynakları geliştirme, örgüt kültürü ve etik değerler uygulamalarına yönelik olarak deneyimi olan öğretmenlerin deneyimi olmayan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha yetkin ve etkili buldukları söylenebilir.

Sonuç olarak deneyim değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşler incelendiğinde deneyimi olan öğretmenlerin deneyimi olmayan öğretmenlere göre okul müdürlerinin bu uygulamaları daha iyi uygulayabildiği görüşüne sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

4.3.3.Okul Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Stratejik liderlik uygulaması		Sayı N	Aritmetik ortalama	Standart Sapma
Strateji uygulama	Anadolu Lisesi	189	3,84	0,82
	Meslek Lisesi	28	3,11	0,71
	İlk ve ortaokul	157	3,72	0,83
	Anaokulu	27	3,93	0,99
Strateji belirleme	Anadolu Lisesi	189	3,93	0,98
	Meslek Lisesi	28	3,21	1,06
	İlk ve ortaokul	157	3,81	0,97
	Anaokulu	27	4,2	0,97
Strateji değerlendirme	Anadolu Lisesi	189	3,85	1
	Meslek Lisesi	28	3,27	1,17
	İlk ve ortaokul	157	3,73	1,02
	Anaokulu	27	3,92	1,03
İnsan kaynaklarını geliştirme	Anadolu Lisesi	189	3,97	1,48
	Meslek Lisesi	28	3,32	1
	İlk ve ortaokul	157	3,7	0,97
	Anaokulu	27	3,94	0,93
Örgüt kültürü	Anadolu Lisesi	189	3,86	0,86
	Meslek Lisesi	28	3,2	0,74
	İlk ve ortaokul	157	3,84	0,83
	Anaokulu	27	4,02	0,65
Etik değerler	Anadolu Lisesi	189	4	0,97
	Meslek Lisesi	28	3,42	0,99
	İlk ve ortaokul	157	3,9	0,9
	Anaokulu	27	3,99	0,9

Tablo 4.3.3'e göre, öğretmenlerin okul değişkenine göre incelendiğinde "strateji uygulama" ölçeğine bakıldığında Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=3,84$, Meslek Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=3,11$, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=3,72$ ve anaokulu öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X}=3,93$ çıkmıştır. En yüksek ortalama anaokulu öğretmenlerine, en düşük ortalama ise Meslek Lisesine öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin okul değişkenine göre incelendiğinde "strateji belirleme" ölçeğine bakıldığında Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=3,93$, Meslek Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=3,21$, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=3,81$ ve anaokulu öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X}=4,20$ çıkmıştır. En yüksek ortalama anaokulu öğretmenlerine, en düşük ortalama ise Meslek Lisesine öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin okul değişkenine göre incelendiğinde “strateji değerlendirme” ölçeğine bakıldığında Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,85$, Meslek Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,27$, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,73$ ve anaokulu öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X} = 3,92$ çıkmıştır. En yüksek ortalama anaokulu öğretmenlerine, en düşük ortalama ise Meslek Lisesine öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin okul değişkenine göre incelendiğinde “insan kaynakları geliştirme” ölçeğine bakıldığında Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,97$, Meslek Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,32$, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,70$ ve anaokulu öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X} = 3,94$ çıkmıştır. En yüksek ortalama Anadolu Lisesi öğretmenlerine, en düşük ortalama ise Meslek Lisesine öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin okul değişkenine göre incelendiğinde “örgüt kültürü” ölçeğine bakıldığında Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,86$, Meslek Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,20$, İlkokul ve Ortaokul öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,84$ ve Anaokulu öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X} = 4,02$ çıkmıştır. En yüksek ortalama anaokulu öğretmenlerine, en düşük ortalama ise Meslek Lisesine öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin okul değişkenine göre incelendiğinde “etik değerler” ölçeğine bakıldığında Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 4,00$ Meslek Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,42$, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,90$ ve anaokulu öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X} = 3,99$ çıkmıştır. En yüksek ortalama Anadolu Lisesi öğretmenlerine, en düşük ortalama ise Meslek Lisesine öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Strateji uygulama, strateji belirleme, strateji değerlendirme ve örgüt kültürü alt ölçekleri ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama anaokulu öğretmenlerine en düşük ortalama ise Meslek Lisesi öğretmenlerine ait çıkmıştır. Ancak insan kaynakları geliştirme ve etik değerler alt ölçeklerine göre en yüksek ortalama Anadolu Lisesi öğretmenlerine en düşük ortalama ise Meslek Lisesi öğretmenlerine ait çıkmıştır.

Tablo genel olarak incelendiğinde Meslek Lisesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını yetersiz buldukları ortaya çıkmıştır

4.3.4. Okul Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

"ANOVA					
Stratejik liderlik uygulaması		Kareler toplamı (KT)	Serbestlik derecesi (sd)	Kareler ortalaması (KO)	p değeri
Strateji uygulama	Gruplar arası	13,87	3	4,623	0
	Gruplar içi	277,54	397	0,699	
	Toplam	291,409	400		
Strateji belirleme	Gruplar arası	16,369	3	5,456	0,001
	Gruplar içi	384,973	397	0,97	
	Toplam	401,342	400		
Strateji değerlendirme	Gruplar arası	9,043	3	3,014	0,037
	Gruplar içi	419,043	397	1,056	
	Toplam	428,086	400		
İnsan kaynakları geliştirme	Gruplar arası	13,906	3	4,635	0,03
	Gruplar içi	609,674	397	1,536	
	Toplam	623,58	400		
Örgüt kültürü	Gruplar arası	12,119	3	4,04	0,001
	Gruplar içi	273,827	397	0,69	
	Toplam	285,946	400		
Etik değerler	Gruplar arası	8,312	3	2,771	0,027
	Gruplar içi	355,118	397	0,895	
	Toplam	363,43	400		

Alfa:0,05

Tablo 4.3.4'e göre strateji uygulama alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,000 çıkmıştır. 0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle okul değişkeni "strateji uygulama" alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Strateji belirleme alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,001 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle okul değişkeni "strateji belirleme" alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Strateji değerlendirme alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,037 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle okul değişkeni "strateji değerlendirme" alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

İnsan kaynakları geliştirme alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,030 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle okul değişkeni "insan kaynakları geliştirme" alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Örgüt kültürü alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,001 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle okul değişkeni "örgüt kültürü" alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Etik değerler alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,027 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle okul değişkeni “etik değerler” alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

4.3.5.Branş Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Stratejik liderlik uygulaması		sayı (N)	Aritmetik ortalama	Standart sapma
Strateji uygulama	Sayısal	124	3,76	0,88
	Sözel	222	3,63	0,83
	Sınıf	55	4,19	0,67
Strateji belirleme	Sayısal	124	3,86	1,01
	Sözel	222	3,76	0,99
	Sınıf	55	4,19	0,96
Strateji değerlendirme	Sayısal	124	3,8	1,05
	Sözel	222	3,66	0,99
	Sınıf	55	4,12	1,09
İnsan kaynakları geliştirme	Sayısal	124	3,84	1,43
	Sözel	222	3,71	1,21
	Sınıf	55	4,19	0,8
Örgüt kültürü	Sayısal	124	3,85	0,86
	Sözel	222	3,69	0,81
	Sınıf	55	4,27	0,76
Etik değerler	Sayısal	124	3,91	1,06
	Sözel	222	3,85	0,9
	Sınıf	55	4,23	0,81

Tablo 4.3.5'e göre, öğretmenlerin branş değişkenine göre incelendiğinde “strateji uygulama” ölçeğine bakıldığında sayısal derslere giren öğretmenlerin ortalaması $\bar{X}=3,76$, sözel ders öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=3,63$ ve sınıf öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X}=4,19$ çıkmıştır. En yüksek ortalama sınıf öğretmenlerine, en düşük ortalama ise sözel dersi öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre incelendiğinde “strateji belirleme” ölçeğine bakıldığında sayısal derslere giren öğretmenlerin ortalaması $\bar{X}=3,86$, sözel ders öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=3,76$ ve sınıf öğretmenlerinin ortalamaları

$\bar{X}=4,19$ çıkmıştır. En yüksek ortalama sınıf öğretmenlerine, en düşük ortalama ise sözel dersi öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre incelendiğinde “strateji değerlendirme” ölçeğine bakıldığında sayısal derslere giren öğretmenlerin ortalaması $\bar{X}=3,80$, sözel ders öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=3,66$ ve sınıf öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X}=4,12$ çıkmıştır. En yüksek ortalama sınıf öğretmenlerine, en düşük ortalama ise sözel dersi öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre incelendiğinde “insan kaynakları geliştirme” ölçeğine bakıldığında sayısal derslere giren öğretmenlerin ortalaması $\bar{X}=3,84$, sözel ders öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=3,71$ ve sınıf öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X}=4,19$ çıkmıştır. En yüksek ortalama sınıf öğretmenlerine, en düşük ortalama ise sözel dersi öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre incelendiğinde “örgüt kültürü” ölçeğine bakıldığında sayısal derslere giren öğretmenlerin ortalaması $\bar{X}=3,85$, sözel ders öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=3,69$ ve sınıf öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X}=4,27$ çıkmıştır. En yüksek ortalama sınıf öğretmenlerine, en düşük ortalama ise sözel dersi öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre incelendiğinde “etik değerler” ölçeğine bakıldığında sayısal derslere giren öğretmenlerin ortalaması $\bar{X}=3,91$, sözel ders öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=3,85$ ve sınıf öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X}=4,23$ çıkmıştır. En yüksek ortalama sınıf öğretmenlerine, en düşük ortalama ise sözel dersi öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Genel olarak bakıldığı zaman sözel dersi öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını yetersiz bulduğu sonucuna varılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin ise okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını uygulama konusunda yetkin ve yeterli buldukları söylenebilir.

4.3.6. Branş Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Stratejik liderlik uygulaması		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	p
Stratejinin uygulanması	Gruplar arası	13,875	2	6,938	0
	Grup içi	277,53	398	0,697	
	Toplam	291,41	400		
Stratejinin belirlenmesi	Gruplar arası	7,988	2	3,994	0,02
	Grup içi	393,35	398	0,988	
	Toplam	401,34	400		
Stratejinin değerlendirilmesi	Gruplar arası	9,226	2	4,613	0,01
	Grup içi	418,86	398	1,052	
	Toplam	428,09	400		
İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi	Gruplar arası	9,993	2	4,997	0,04
	Grup içi	613,59	398	1,542	
	Toplam	623,58	400		
Örgüt kültürü	Gruplar arası	15,212	2	7,606	0
	Grup içi	270,73	398	0,68	
	Toplam	285,95	400		
Etik değerler	Gruplar arası	6,516	2	3,258	0,03
	Grup içi	356,91	398	0,897	
	Toplam	363,43	400		

Tablo 4.3.6.'ya göre, strateji uygulama alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,000 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle branş değişkeni “strateji uygulama” alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

4.3.7.Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerini Değerlendirmeleri Öğretmenlerin Branşlarına Göre Anamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Yapılan post hoc testi sonuçlarına göre branşlar arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.3.7.a Grublarn Ortalama Tablosu

Branş	\bar{X}	s
Sınıf öğretmenleri	231,67	40,07
Sayısal branş	209,40	45,71
Sözel branş	203,20	40,23

Tablo 4.3.7.b.Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerini Değerlendirmelerine İlişkin Puanlarının branşlarına göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark*
Gruplararası	35753,17	2	17876,59	10,14	,00	A-C, B-C
Grupiçi	701399,63	398	1762,31			
Toplam	737152,80	400				

*A:Sayısal, B:Sözel, C:Sınıf.

Strateji belirleme alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,018 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle branş değişkeni “strateji belirleme” alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Strateji değerlendirme alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,001 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle branş değişkeni “strateji değerlendirme” alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

İnsan kaynakları geliştirme alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,040 çıkmıştır. 0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle brans değişkeni “insan kaynakları geliştirme” alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Örgüt kültürü alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,000 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle brans değişkeni “örgüt kültürü” alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Etik değerler alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,003 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle brans değişkeni “etik değerler” alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Tablo 4.3.7.a ve 4.3.7.b incelendiğinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini değerlendirmelerine ilişkin puanlarının, branşlarına göre anlamlı şekilde fark ettiğini göstermektedir $F(2,398)=10.14$, $p<.01$. Bu farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre; sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}=231.67$, $S=40.07$)okul müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri hakkında, sayısal branş ($\bar{X}=209.40$, $S=45.71$) ve sözel branş ($\bar{X}=203.20$, $S=40.23$) öğretmenlerine göre daha olumlu düşündükleri

sonucuna ulaşılmıştır. Sayısal branş ve sözel branş öğretmenlerinin görüşleri arasında ise anlamlı bir fark yoktur.

4.3.8. Görev Süresi Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Stratejik liderlik uygulaması		Sayı N	Aritmetik ortalama	Standart sapma
Strateji uygulama	0-10	130	3,52	0,91
	Eki.20	199	3,75	0,81
	20+	72	4,13	0,69
Strateji belirleme	0-10	130	3,69	1,06
	Eki.20	199	3,82	0,95
	20+	72	4,25	0,91
Strateji değerlendirme	0-10	130	3,6	1,03
	Eki.20	199	3,71	1,02
	20+	72	4,22	0,93
İnsan kaynaklarını geliştirme	0-10	130	3,54	1,02
	Eki.20	199	3,88	1,45
	20+	72	4,15	0,82
Örgüt kültürü	0-10	130	3,67	0,85
	Eki.20	199	3,82	0,8
	20+	72	4,08	0,89
Etik değerler	0-10	130	3,74	1,01
	Eki.20	199	3,94	0,9
	20+	72	4,18	0,93

Tablo 4.3.7'e göre, öğretmenlerin görev süresi değişkenine göre incelendiğinde "strateji uygulama" ölçeğine bakıldığında görev süresi 0-10 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,52$, görev süresi 10-20 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,75$ ve görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin ortalamaları $\bar{X} = 4,13$ çıkmıştır. En yüksek ortalamanın, görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlere, en düşük ortalamanın ise 0-10 yıl arası olan öğretmenlere ait olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin görev süresi değişkenine göre incelendiğinde "strateji belirleme" ölçeğine bakıldığında görev süresi 0-10 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,69$, görev süresi 10-20 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,82$ ve görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin ortalamaları $\bar{X} = 4,25$ çıkmıştır. En yüksek ortalama görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlere, en

düşük ortalama ise 0-10 yıl arası olan öğretmenlere ait olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin görev süresi değişkenine göre incelendiğinde “strateji değerlendirme” ölçeğine bakıldığında görev süresi 0-10 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,60$, görev süresi 10-20 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,71$ ve görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin ortalamaları $\bar{X} = 4,22$ çıkmıştır. En yüksek ortalama görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlere, en düşük ortalama ise 0-10 yıl arası olan öğretmenlere ait olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin görev süresi değişkenine göre incelendiğinde “insan kaynaklarını geliştirme” ölçeğine bakıldığında görev süresi 0-10 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,54$, görev süresi 10-20 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,88$ ve görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin ortalamaları $\bar{X} = 4,15$ çıkmıştır. En yüksek ortalama görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlere, en düşük ortalama ise 0-10 yıl arası olan öğretmenlere ait olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin görev süresi değişkenine göre incelendiğinde “örgüt kültürü” ölçeğine bakıldığında görev süresi 0-10 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,67$, görev süresi 10-20 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,82$ ve görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin ortalamaları $\bar{X} = 4,08$ çıkmıştır. En yüksek ortalama görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlere, en düşük ortalama ise 0-10 yıl arası olan öğretmenlere ait olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin görev süresi değişkenine göre incelendiğinde “etik değerler” ölçeğine bakıldığında görev süresi 0-10 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,74$, görev süresi 10-20 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,94$ ve görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin ortalamaları $\bar{X} = 4,18$ çıkmıştır. En yüksek ortalama görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlere, en düşük ortalama ise 0-10 yıl arası olan öğretmenlere ait olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Genel olarak bakıldığında deneyimli öğretmenlerin deneyimi az olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında okul müdürlerinin daha yetkin ve yeterli olduğu görüşündedirler.

4.3.9. Görev Süresi Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Stratejik liderlik uygulaması		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	p
Strateji uygulama	Gruplar arası	17,549	2	8,774	0
	Grup içi	273,86	398	0,688	
	Toplam	291,41	400		
Stratejinin belirleme	Gruplar arası	14,691	2	7,346	0
	Grup içi	386,65	398	0,971	
	Toplam	401,34	400		
Strateji değerlendirme	Gruplar arası	19,047	2	9,523	0
	Grup içi	409,04	398	1,028	
	Toplam	428,09	400		
İnsan kaynaklarını geliştirme	Gruplar arası	19,226	2	9,613	0
	Grup içi	604,35	398	1,518	
	Toplam	623,58	400		
Örgüt kültürü	Gruplar arası	7,835	2	3,917	0
	Grup içi	278,11	398	0,699	
	Toplam	285,95	400		
Etik değerler	Gruplar arası	9,279	2	4,64	0,01
	Grup içi	354,15	398	0,89	
	Toplam	363,43	400		

Tablo 4.3.9'e göre, strateji uygulama alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,000 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle görev süresi değişkeni "strateji uygulama" alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Strateji belirleme alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,000 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle görev süresi değişkeni "strateji uygulama" alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Strateji değerlendirme alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,001 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle görev süresi değişkeni "strateji uygulama" alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

İnsan kaynaklarını geliştirme alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,002 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle görev süresi değişkeni "strateji uygulama" alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Örgüt kültürü alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,004 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle görev süresi değişkeni "strateji uygulama" alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Etik değerler alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,006 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle görev süresi değişkeni "strateji uygulama" alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

4.4. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenler

Burada okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen Yasal ve Bürokratik Etmenlere, Zaman İle İlgili Etmenlere , Mali Kaynaklar ile İlgili Etmenlere yer verilecektir.

Tablo 4.4.1. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Yasal ve Bürokratik Etmenlere İlişkin Görüşler (n=401)

görüşler→	Az sınırlandırmaktadır←-----→çok sınırlandırmaktadır										
	5		4		3		2		1		ort
Önerme↓	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
47- Okul müdürümüzün liderlik özelliklerinin eksikliği.	119	29,7	71	17,7	99	24,7	64	16	48	12	3,37
48-Okul müdürümüzün öğretmenlerini seçme yetkisinin olmaması.	88	21,9	59	14,7	105	26,2	75	18,7	74	18,5	3,03
49-Öğretmen performansını belirlemede etkili bir sistemin olmaması.	53	13,2	42	10,5	117	29,2	86	21,4	103	25,7	2,64
50-okul müdürünün performansını belirlemede etkili bir sistemin olmaması.	61	15,2	40	10	109	27,2	91	22,7	100	24,9	2,68
51-Başarılı öğretmenleri değerlendirmeye yönelik etkili bir sistemin olmaması.	40	10	29	7,2	95	23,7	94	23,4	143	35,7	2,32
52-Başarılı müdürleri ödüllendirmeye yönelik etkili bir sistemin olmaması.	37	9,2	35	8,7	95	23,7	103	25,7	131	32,7	2,36
53-Okul müdürünün yetki devrinde yaşadığı güçlükler.	63	15,7	42	10,5	132	32,9	87	21,7	77	19,2	2,82
Genel ortalama	66	16,4	45	11,3	107	26,8	86	21,3	96	24,1	2,74

Tablo 4.4.1'e göre, en yüksek ortalamaya sahip madde olan 47.Maddeye göre öğretmenler okul müdürlerinin liderlik özelliklerini eksik olduğunu düşünmektedirler.

Ayrıca öğretmenler başarılı olan öğretmenlerin değerlendirmeye yönelik etkili bir sistem olmamasının yasal ve bürokratik etmenleri çok da sınırlandırmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. En düşük madde ortalamasına sahip olan madde 51'e bakınca bunu görmekteyiz.

Genel olarak değerlendirildiğinde yasal ve bürokratik etmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını "kısmen" sınırlandırdığı sonucu ortaya çıkmıştır (2,74). Öğretmenlere göre başarılı öğretmenleri ödüllendirmeye ilişkin etkili bir sistemin olmaması ($\bar{X}=2,36$), okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını diğer etmenlerden daha çok sınırlandırmaktadır.

4.4.2. Zaman İle İlgili Etmenlere İlişkin Görüşler (n=401)

görüşler→	Katılıyorum ←-----→Katılmıyorum										
	5		4		3		2		1		ort
Önerme↓	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
54-Okul müdürünün okulu geliştirmeye yönelik yeterli zamanını olmaması.	114	28,4	67	16,7	111	27,7	68	17	41	10,2	3,36
55-okul müdürünün zamanını etkili kullanamaması.	97	24,2	70	17,5	106	26,4	72	18	56	14	3,27
Genel ortalama	105	26,3	69	17,1	109	27	70	17,5	48	12,1	3,31

Tablo 4.4.2’ye göre, öğretmenler okul müdürlerinin okulu geliştirmeye ilişkin yeterli zamanının olmaması ve okul müdürlerinin zamanı etkili kullanmamasının stratejik liderlik uygulamalarını “kısmen” sınırladığı görüşündedirler ($\bar{X} = 3,31$). Öğretmenler okul müdürlerinin zamanlarının yetersizliğinden çok, zamanlarını etkili kullanmadıklarını belirtmişlerdir ($\bar{X} = 3,27$).

Genel olarak değerlendirildiğinde zamanla ilgili etmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını “kısmen” sınırladığı söylenebilir.

4.4.3. Mali Kaynaklar ile İlgili Etmenlere İlişkin Görüşler (n=401)

Katılıyorum ←-----→Katılmıyorum

görüşler→	Katılıyorum ←-----→Katılmıyorum										
	5		4		3		2		1		ort
Önerme↓	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
56-Okulun mali kaynaklarının yeterli olmayışı.	62	15,5	43	10,7	79	19,7	78	19,5	139	34,7	2,53
57-Okulun yeterli düzeyde kaynak yaratamaması.	66	16,5	55	13,7	92	22,9	73	18,2	115	28,7	2,71
58-harcamalara ilişkin önceliklerin belirlenmemesi.	82	20,4	72	18	103	25,7	74	18,5	70	17,5	3,05
Genel ortalama	70	17,4	57	14,25	91	22,7	75	18,7	108	27,08	2,76

Tablo 4.4.3’e göre, öğretmenler okulun mali kaynaklarının yetersiz oluşunun stratejik liderlik uygulamalarını “oldukça” sınırladığı görüşündedirler ($\bar{X} = 2,53$). Ayrıca öğretmenler okulun yeterli düzeyde kaynak yaratamamasının ($\bar{X} = 2,71$)ve harcamalara ilişkin önceliklerin belirlenmemesinin ($\bar{X} = 3,05$)stratejik liderlik uygulamalarını “kısmen” sınırladığı görüşündedirler. Genel olarak değerlendirildiğinde mali kaynaklarla ilgili etmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını “kısmen” sınırladığı söylenebilir($\bar{X} = 2,76$)

4.5. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri (N=401)

görüşler→ Önerme↓	Katılıyorum ←-----→Katılmıyorum										
	5		4		3		2		1		ort
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
okulmüdürümüz	5		4		3		2		1		\bar{X}
23-gerektiğinde risk alabilir.	120	29,9	125	31,2	81	20,2	47	11,7	28	7	3,65
24-Kararlarında esnekler.	80	20	167	41,6	101	25,2	39	9,7	14	3,5	3,65
25-Kendini geliştirir.	119	29,7	156	38,9	86	21,4	27	6,7	13	3,2	3,85
26-Vizyon sahibidir.	120	29,9	159	39,7	84	20,9	25	6,2	13	3,2	3,99
27-Okulun gelişmesine ilişkin etkili stratejiler oluşturur.	119	29,7	144	35,9	94	23,4	29	7,2	15	3,7	3,81
28-Krizleri etkili yönetebilir.	106	26,4	130	32,4	106	26,4	42	10,5	17	4,2	3,66
29-Kaynak yaratıcıdır.	133	33,2	116	28,9	102	25,4	31	7,7	19	4,7	3,78
30-Kaynakları etkili kullanabilir.	138	34,4	120	29,9	99	24,7	28	7	16	4	3,84
31-Çevresi ile etkileşimi güçlüdür.	151	37,7	105	26,2	93	23,2	33	8,2	19	4,7	3,84
Genel ortalama	121	30,1	136	33,8	94	23,4	33	8,3	17	4,2	3,76

Tablo 4.5'e göre, bu araştırmanın bulguları, Altinkurt (2007) bulgularıyla örtüşmektedir ($\bar{X}=3,76$). Öğretmenler, okul müdürlerinin; risk alabilme, esnek kararlar alma, kendilerini geliştirme, vizyon sahibi olma, etkili stratejiler geliştirme, krizleri yönetme, çevresiyle etkili iletişim kurma, kaynak yaratma ve kaynakları etkili kullanma özelliklerine sahip oldukları görüşündedirler. Genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip oldukları ancak bu özellikleri geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

4.6. Cinsiyet Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşler

Stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenler	cinsiyet	sayı N	Aritmetik ortalama	Standart sapma	t	p
Yasal ve bürokratik	bayan	182	2,76	0,97	0,41	0,200
	erkek	219	2,72	1,03		
Zaman	bayan	182	3,36	1,59	0,68	0,775
	erkek	219	3,28	1,24		
Mali kaynaklar	bayan	182	2,8	1,23	0,51	0,978
	erkek	219	2,73	1,21		

Tablo 4.6'da öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin “yasal ve bürokratik” etmenlerin okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına olan etkilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının kadınlar lehine yüksek olduğu göze çarpmaktadır ($\bar{X}=2,76$). Erkeklerin ($\bar{X}=2,72$) kadınlara oranla “yasal ve bürokratik” etmenlere ilişkin daha olumsuz bir tutum sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin “zaman” etmeninin okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına olan etkilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının kadınlar lehine daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 3,36$). Yani erkekler ($\bar{X} = 3,28$) okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlerden “zaman” faktörünün kadınlara göre daha az etkili olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin “mali kaynaklar” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının kadınlar lehine yüksek çıktığı görülmektedir ($\bar{X} = 2,80$). Erkekler ($\bar{X} = 2,73$) kadınlara oranla okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlerden “mali kaynaklar” faktörünün etkili olduğuna ilişkin daha olumsuz bir tutum sergilemişlerdir.

Sonuç olarak strateji liderlik uygulamalarını etkileyen etmenler alt ölçeğine göre kadınların erkeklere oranla okul müdürlerini daha yetkin ve etkili gördükleri görüşünün ortaya çıktığı görülmektedir.

4.7. Deneyim Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşler

Stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenler	Deneyim	Sayı N	Aritmetik ortalama	Standart sapma	t	p
Yasal ve bürokratik	var	88	2,87	1,13	0,01	0,014
Zaman	var	88	3,56	1,17	0,57	0,573
Mali kaynaklar	var	88	3,03	1,24	0,49	0,490

Tablo 4.7’de öğretmenlerin deneyim değişkenine göre okul müdürlerinin “yasal ve bürokratik” etmenlerin okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına olan etkilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının deneyimi olan öğretmenler lehine yüksek olduğu göze çarpmaktadır ($\bar{X} = 2,87$). Deneyimi olmayan öğretmenler ($\bar{X} = 2,71$) deneyimi olan öğretmenlere oranla “yasal ve bürokratik” etmenlere ilişkin daha olumsuz bir tutum sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin deneyim değişkenine göre okul müdürlerinin “zaman” etmeninin okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına olan etkilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının deneyimi olan öğretmenler lehine daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 3,56$). Yani deneyimi olmayan öğretmenler ($\bar{X} = 2,4$) okul

müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlerden “zaman” faktörünün deneyimi olan öğretmenlere göre daha az etkili olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmenlerin deneyim değişkenine göre okul müdürlerinin “mali kaynaklar” uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde puan ortalamalarının deneyimi olan öğretmenler lehine yüksek çıktığı görülmektedir ($\bar{X}=3,03$). Deneyimi olmayan öğretmenler ($\bar{X}=2,68$) deneyimi olan öğretmenlere oranla okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlerden “mali kaynaklar” faktörünün etkili olduğuna ilişkin daha olumsuz bir tutum sergilemişlerdir.

Sonuç olarak strateji liderlik uygulamalarını etkileyen etmenler alt ölçeğine göre deneyimi olan öğretmenlerin deneyimi olmayan öğretmenlere oranla okul müdürlerini daha yetkin ve etkili gördükleri görüşünün ortaya çıktığı görülmektedir.

4.8. Okul Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapmaları

Stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörler		sayı N	Aritmetik ortalama	Standart sapma
Yasal ve bürokratik	Anadolu Lisesi	189	2,74	1,02
	Meslek Lisesi	28	2,76	0,87
	İlkokul ve Ortaokul	157	2,75	1,02
	Anaokulu	27	2,62	0,96
Zaman	Anadolu Lisesi	189	3,38	1,12
	Meslek Lisesi	28	3,05	1,22
	İlkokul ve Ortaokul	157	3,27	1,73
	Anaokulu	27	3,37	1,32
Mali etmenler	Anadolu Lisesi	189	2,91	1,23
	Meslek Lisesi	28	2,58	1,06
	İlkokul ve Ortaokul	157	2,57	1,19
	Anaokulu	27	3	1,34

Tablo 4.8'e göre, öğretmenlerin okul değişkenine göre incelendiğinde stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “yasal ve bürokratik” ölçeğine bakıldığında Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=2,74$, Meslek Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X}=2,76$, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin ortalaması

$\bar{X}=2,75$ ve Anaokulu öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X}=2,62$ çıkmıştır. En yüksek ortalama Meslek Lisesi öğretmenlerine, en düşük ortalama ise anaokulu öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin okul değişkenine göre incelendiğinde stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “zaman” ölçeğine bakıldığında Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,38$, Meslek Lisesi öğretmenlerinin ortalaması

$\bar{X} = 3,05$ ilk ve ortaokul öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,27$ ve anaokulu öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X} = 3,37$ çıkmıştır. En yüksek ortalama Anadolu Lisesi öğretmenlerine, en düşük ortalama ise Meslek Lisesi öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin okul değişkenine göre incelendiğinde stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “mali etmenler” ölçeğine bakıldığında Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 2,91$, Meslek Lisesi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 2,58$, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 2,57$ ve Anaokulu öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X} = 3,00$ çıkmıştır. En yüksek ortalama anaokulu öğretmenlerine, en düşük ortalama ise ilk ve ortaokul öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Genel olarak ortalamalara bakıldığında stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerin okul değişkenine göre farklılıklar gösterdiği sonucuna varılmıştır.

4.9. Okul Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörler		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	p
Yasal ve bürokratik	Gruplar arası	0,397	3	0,132	0,942
	Grup içi	405,517	397	1,021	
	Toplam	405,914	400		
zaman	Gruplar arası	3,108	3	1,036	0,671
	Grup içi	797,103	397	2,008	
	Toplam	800,211	400		
Mali etmenler	Gruplar arası	11,885	3	3,962	0,047
	Grup içi	587,813	397	1,481	
	Toplam	599,697	400		

Tablo 4.9'a göre, yasal ve bürokratik” etmenler alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,942 çıkmıştır.0,05'ten yüksek olduğu için anlamsızdır. Böylelikle okul değişkeni stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “yasal ve bürokratik” alt ölçeği üzerinde etkili değildir diyebiliriz.

“Zaman” etmenler alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,671 çıkmıştır.0,05’ten yüksek olduğu için anlamsızdır. Böylelikle okul değişkeni stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “zaman” alt ölçeği üzerinde etkili değildir diyebiliriz.

“Mali etmenler”alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,047 çıkmıştır.0,05’ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle okul değişkeni stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “mali etmenler” alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

4.10. Branş Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapmaları

Stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörler	sayı N	Aritmetik ortalama	Standart sapma	
Yasal ve bürokratik	Sayısal	124	2,76	1,01
	Sözel	222	2,67	0,95
	Sınıf	55	3	1,14
Zaman	Sayısal	124	3,3	1,76
	Sözel	222	3,24	1,18
	Sınıf	55	3,64	1,35
Mali etmenler	Sayısal	124	2,72	1,19
	Sözel	222	2,71	1,23
	Sınıf	55	3,03	1,26

Tablo 4.10’a göre öğretmenlerin branş değişkenine göre incelendiğinde stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “yasal ve bürokratik” ölçeğine bakıldığında sayısal dersi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 2,76$, sözel dersi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 2,67$ ve sınıf öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X} = 3,00$ çıkmıştır. En yüksek ortalama sınıf öğretmenlerinin, en düşük ortalamanın ise sözel dersi öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre incelendiğinde stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “zaman” ölçeğine bakıldığında sayısal dersi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,30$, sözel dersi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 3,24$ ve sınıf öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X} = 3,64$ çıkmıştır. En yüksek ortalama sınıf öğretmenlerinin, en düşük ortalamanın ise sözel dersi öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre incelendiğinde stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “mali etmenler” ölçeğine bakıldığında sayısal dersi öğretmenlerinin ortalaması $\bar{X} = 2,72$, sözel dersi öğretmenlerinin ortalaması

$\bar{X} = 2,71$ ve sınıf öğretmenlerinin ortalamaları $\bar{X} = 3,03$ çıkmıştır. En yüksek ortalama sınıf öğretmenlerinin, en düşük ortalamanın ise sözel dersi öğretmenlerine ait sonucu ortaya çıkmıştır.

4.11. Branş Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörler		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	p
Yasal ve bürokratik	Gruplar arası	5,005	2	2,502	0,085
	Grup içi	400,91	398	1,007	
	Toplam	405,914	400		
Zaman	Gruplar arası	7,155	2	3,577	0,167
	Grup içi	793,056	398	1,993	
	Toplam	800,211	400		
Mali etmenler	Gruplar arası	4,497	2	2,248	0,224
	Grup içi	595,2	398	1,495	
	Toplam	599,697	400		

Tablo 4.11'e göre “Yasal ve bürokratik” etmenler alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,085 çıkmıştır.0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle branş değişkeni stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “yasal ve bürokratik” alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

“Zaman” etmeni alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,167 çıkmıştır.0,05'ten yüksek olduğu için anlamsızdır. Böylelikle branş değişkeni stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “zaman” alt ölçeği üzerinde etkili değildir diyebiliriz.

“Mali etmenler” alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,224 çıkmıştır.0,05'ten yüksek olduğu için anlamsızdır. Böylelikle branş değişkeni stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “mali etmenler” alt ölçeği üzerinde etkili değildir diyebiliriz.

4.12. Görev Süresi Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapmaları

Stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörler		Sayı N	Aritmetik ortalama	Standart sapma
Yasal ve bürokratik	0-10	130	2,74	0,99
	Eki.20	199	2,7	0,99
	20+	72	2,85	1,06
zaman	0-10	130	3,35	1,83
	Eki.20	199	3,22	1,14
	20+	72	3,5	1,19
Mali etmenler	0-10	130	2,7	1,21
	Eki.20	199	2,68	1,25
	20+	72	3,08	1,11

Tablo 4.12'ye göre, öğretmenlerin görev süresi değişkenine göre incelendiğinde stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “yasal ve bürokratik” ölçeğine bakıldığında görev süresi 0-10 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 2,74$, görev süresi 10-20 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 2,70$ ve görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin ortalamaları $\bar{X} = 2,85$ çıkmıştır. En yüksek ortalama görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin, en düşük ortalamanın ise görev süresi 10-20 yıl arası olan öğretmenlere ait olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin görev süresi değişkenine göre incelendiğinde stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “zaman” ölçeğine bakıldığında görev süresi 0-10 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,35$, görev süresi 10-20 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,22$ ve görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin ortalamaları $\bar{X} = 3,50$ çıkmıştır. En yüksek ortalama görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin, en düşük ortalamanın ise görev süresi 10-20 yıl arası olan öğretmenlere ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin görev süresi değişkenine göre incelendiğinde stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden “mali etmenler” ölçeğine bakıldığında görev süresi 0-10 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 2,70$, görev süresi 10-20 yıl arası olan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 2,68$ ve görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin ortalamaları $\bar{X} = 3,08$ çıkmıştır. En yüksek ortalama görev süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin, en düşük ortalamanın ise görev süresi 10-20 yıl arası olan öğretmenlere ait olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

4.13. Görev Süresi Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörler		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	P
Yasal ve bürokratik	Gruplar arası	1,194	2	0,597	0,557
	Grup içi	404,721	398	1,017	
	Toplam	405,914	400		
zaman	Gruplar arası	4,417	2	2,208	0,332
	Grup içi	795,794	398	1,999	
	Toplam	800,211	400		
Mali etmenler	Gruplar arası	9,194	2	4,597	0,046
	Grup içi	590,504	398	1,484	
	Toplam	599,697	400		

Tablo 4.13'e göre, "Yasal ve bürokratik" etmenler alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,557 çıkmıştır. 0,05'ten yüksek olduğu için anlamsızdır. Böylelikle görev süresi değişkeni stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden "yasal ve bürokratik" alt ölçeği üzerinde etkili değildir diyebiliriz.

"Zaman" etmeni alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,332 çıkmıştır. 0,05'ten yüksek olduğu için anlamsızdır. Böylelikle görev süresi değişkeni stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden "zaman" alt ölçeği üzerinde etkili değildir diyebiliriz.

"Mali etmenler" alt ölçeği ANOVA sonuçlarına bakıldığı zaman p puanı 0,046 çıkmıştır. 0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır. Böylelikle görev süresi değişkeni stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörlerden "mali etmenler" alt ölçeği üzerinde etkilidir diyebiliriz.

5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularından çıkarılan sonuçlarla, uygulayıcılar ve araştırmacılar açısından önerilere yer verilmiştir.

5.1.Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına Yönelik Sonuçlar

- Okul müdürlerinin okulun Vizyonu (Ufuk) ve Misyonunu (Amaç) belirlemede öğretmenleri yeterince bilgilendirdiği ortaya çıkmıştır. Bu sonucun eğitim çalışmalarının süreç içerisinde yapıyı iyileştirici çalışmalarından kaynaklandığı söylenebilir.
- Öğretmenler okul müdürlerini stratejik analiz ve stratejilerin oluşturulması sürecinde başarılı bulmakta, ancak aynı türdeki okullara göre daha nitelikli mezunlar vermediklerini düşünmektedirler. Stratejinin belirlenmesi ile ilgili olarak, okul müdürleri bu noktada başarılı ancak üst düzey bir başarı elde edememişlerdir.
- Okul müdürlerinin stratejik başarıya ulaştıracak zamanlamayı iyi yapmakta oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak hedeflere ulaşmak için gerekli süreçleri belirleme konusunda daha az istekli davranmakta bu da üst düzey başarı yerine sadece başarılı sonuçlar elde etmelerine neden olmaktadır.
- Okul müdürleri başarı ölçütlerinin belirlenmesinde başarılıdır. Ancak değerlendirme yapılırken öğretmenler arasında adil olmadıkları eşit, davranmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul kültürünün ve iş barışının oluşumu güçleştirmektedir.
- Öğretmenler okul müdürlerinin yaratıcı düşünceleri desteklediklerini belirtmişlerdir. Ancak öğretmenlerin kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak tutum ve uygulamaları yeterince sergilememişlerdir.
- Örgüt kültürüne ilişkin öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri örgüt kültürünün oluşturulmasında kısmen başarılıdır. Öğretmenlerin kurum içinde birbirine olan yaklaşımları genel anlamda olumsuzdur. Öğretmenlerin kurum kültürü oluşması anlamında, öğretim etkinlikleri dışında okula katkı sağlamadıklarını düşünmektedirler.

- Okul müdürleri okul dışından gelebilecek tehditlere karşı okulu korumacı bir tutum izlemektedirler. Ancak öğretmenler arasında ayırım yapmakta öğretmenlere eşit mesafede duramamaktadırlar.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin; cinsiyet, branş, hizmet süresi, yöneticilik deneyimi ve görev yapılan okul değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Cinsiyet değişkenine göre strateji belirleme ve insan kaynakları geliştirme uygulamalarına yönelik olarak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha yetkin ve etkili buldukları stratejik uygulama konusunda ise kadın ve erkek öğretmenlerin benzer düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin örgüt kültür ve etik değerlere daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir.
- Yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin strateji belirleme, stratejik uygulama, stratejik değerlendirme, insan kaynaklarını geliştirme, örgüt kültürü, etik değerler değişkenlerine olumlu bakarken, yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenlerin ise okul müdürlerine olumsuz baktıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- Okul değişkenine göre strateji belirleme, stratejik uygulama, stratejik değerlendirme, örgüt kültürü, uygulamalarında Anaokulu öğretmenleri okul müdürlerini olumlu değerlendirirken Meslek Lisesi öğretmenleri olumsuz değerlendirmektedir. Okul değişkenine göre insan kaynakları ve etik değerler değişkeni uygulamalarında Anadolu Lisesi öğretmenleri okul müdürlerini olumlu değerlendirirken Meslek Lisesi öğretmenleri olumsuz değerlendirmişlerdir.
- Branş değişkenine göre sözel ve sayısal ders öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını yetersiz bulduklarını, sınıf öğretmenleri ise okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını yeterli buldukları ifade etmişlerdir.
- Deneyim değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşler incelendiğinde, deneyimi olan öğretmenlerin, deneyimi olmayan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin bu uygulamaları daha iyi uygulayabildiği görüşüne sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Araştırmada, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenler üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar “yasal ve bürokratik etmenler”, “zaman ile ilgili etmenler” ve “mali kaynaklar ile ilgili etmenlerdir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

- Yasal ve bürokratik etmenlerle, mali kaynaklarla ilgili etmenlerin okul müdürünün stratejik liderlik uygulamalarını kısmen sınırlandırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Zamanla ilgili etmenlerin öğretmen açısından değerlendirilmesinde okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını geliştirmede zamanlarının yetersizliğinden çok, zamanlarını etkili kullanamadıkları tespitinde bulunmuşlardır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden ve okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile stratejik liderlik uygulamaları arasındaki ilişkinin bulunup bulunmadığının araştırılması ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin güçlü olması stratejik liderlik uygulamalarında çok daha etkili davranışlar oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Öğretmenler, okul müdürlerinin; risk alabilme, esnek kararlar alma, kendilerini geliştirme, vizyon sahibi olma, etkili stratejiler geliştirme, krizleri yönetme, çevresiyle etkili iletişim kurma, kaynak yaratma ve kaynakları etkili kullanma özelliklerine sahip oldukları görüşündedirler. Genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip oldukları ancak bu özellikleri geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerinin; cinsiyet, branş, hizmet süresi, yöneticilik deneyimi ve görev yapılan okul değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenler yasal ve bürokratik etmenlerin okul müdürünün stratejik liderlik uygulamalarını etkilediğini, erkek öğretmenler ise, kadınlara oranla daha az etkilediğini düşünmektedir. Erkek öğretmenler okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında zaman faktörünün kadın öğretmenlere oranla daha az etkili olduğunu düşünmektedir.

- Branş değişkenine göre, yasal ve bürokratik etmenlerle, mali etmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını kısmen sınırlandırmaktadır. Sayısal ve sözel dersi öğretmenleri okul müdürlerinin zaman etmeni stratejik liderlik

uygulamalarını kısmen sınırladığı sınıf öğretmenleri ise çok az sınırladığını belirtmişlerdir.

- Hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin, stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında farklılık bulunmaktadır. 0-20 yıl hizmet süresi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen zaman alt değişkeninin kısmen etkilediğini, 20 yıl üstü hizmet süresi olan öğretmenlerin ise okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını çok az sınırladığı görüşündedir.
- Yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin okul müdürünün stratejik liderlik uygulamalarını, yasal ve bürokratik etmenler ile mali etmenler değişkenleri kısmen sınırlandırmakta iken, zaman değişkeni ise çok az sınırlandırmaktadır, şeklinde ifade etmişlerdir.
- Okul değişkenine göre okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını, etkileyen faktörlerden yasal ve bürokratik etmenler ile mali etmenler değişkenleri, zaman değişkeni kısmen sınırlandırmaktadır.

5.2. Tartışma

Özdemir (1999) yılında yaptığı çalışmada; İşletmelerin çağa ayak uydurabilmesi ancak üstün becerilere sahip, fırsat ve riskleri herkesten önce sezebilen ve işletmelerinde gerekli stratejik değişiklikleri gerçekleştirebilen liderler sayesinde mümkün olabilecektir. Stratejik liderlik süreci olarak adlandırılacak bu süreç öncelikle genel müdüre ve üst düzey yöneticilere yönelik bir süreçtir ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletmelerde uygulanabilir. Stratejik liderlik yöneticilerin işletme stratejisinin oluşumunda ve uygulanmasının tüm safhalarında rol almasını ve aşağıdaki konulara özel önem vermesini gerektirir. Şeklinde bir sonuca ulaşmıştır. Bu araştırmada da liderlik ile stratejik liderlik arasında güçlü bağlantıların olduğu tespit edilmiş ortak sonuçlara ulaşılmıştır.

Besler (2001) yılında yaptığı çalışmada : Kendileriyle görüşme yapılan sekiz üst düzey yöneticiden yedisinin vizyon oluşturma ve paylaşılmasını sağlama konusunda yeterli olduklarını göstermiştir. Yine üst düzey yöneticilerin

ifadelerinden, insan kaynakları yönetiminin değerini bildikleri, eğitim çalışmalarına gereken önemi verdikleri ve stratejik amaç ve hedeflere uygun teknolojik yatırımlar yaptıkları anlaşılmıştır. Bulgular ayrıca kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin stratejik faaliyetleri etkin olarak kontrol ettiklerini destekler niteliktedir. Bu olumlu olarak nitelendirilebilecek stratejik liderlik uygulamalarının yanında, bazı üst düzey yöneticilerin kalan diğer uygulamaları etkinlikle yerine getirdiklerine ilişkin ifadelerine rastlanılamamıştır. Bulgular, her bir üst düzey yöneticinin sistematik ve düzenli bir şekilde işletmesinin temel yeteneklerini belirleyemediklerini göstermiştir. Aynı şekilde, değişime açık bir kültür yaratma çabası içinde olmalarının yanında bazı yöneticilerin yaratıcılığı geliştirme konusunda yeterli olmadıkları anlaşılmıştır. Son olarak da bazı yöneticilerin uygulamaya dönük etik program ve politikaları oluşturmaya ilişkin ifadelerine rastlanılamamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, stratejik liderlik uygulamasının iyileştirilmesine yönelik önerilerin geliştirilmesini sağlamıştır. Bu durum ise, kendileriyle görüşülen bazı üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını geliştirmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmada da stratejik liderlik uygulamalarının Gaziantep ili bazında okul müdürlerinde başarılı ancak geliştirilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır. Besler 'in araştırmasıyla örtüşmektedir.

Aydın (2004) yılında yaptığı çalışmada; Geleceğin bilinmezliği düşünüldüğünde, planlama ve organizasyonların ihtiyaçlarını birlikte düşünmek gereksinimi doğmaktadır. Bu itibarla, liderin gündelik yaşamın ötesindeki çalkantılı koşullar altındaki zorlu problemlere çözüm getirmesi, toplumun ve fertlerin beklentilerine cevap verebilmesi, yeniliklere açık ve yaratıcı düşünce aksiyonlarını harekete geçirebilmek yeteneği ile doğru orantı içinde olduğu gözlenmektedir. Geleceği görebilmek oldukça güçtür. Gelişen dünyada gelecekte karşılaşılabilecek olağanüstü durumlar için her zaman hazır olunmalıdır. Disiplin de çok önemli bir faktördür. Liderlerin stratejik kararları doğru ve en iyi şekilde almalarını kolaylaştırır. Bu araştırmada da okul müdürlerinin çalışanlarının yaratıcı düşüncelerini destekledikleri fakat kendilerini geliştirmek için onlara uygun ortamlar sağlamak konusunda yeterince istekli davranmadıkları sonucuna varılmıştır.

Göktepe (2004) yaptığı çalışmada tepe yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini tam olarak yansıtmadıklarını bulmuştur.Çıkan sonuç bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Taş'ın (2009) yaptığı çalışmada: Okullarda Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında ve geliştirilmesinde okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin oldukça etkili olduğunu tespit etmiştir. Okul müdürleri, toplam kalite yönetimini uygulama ve okulu tüm öğeleriyle geliştirme açısından öğretmenlerin kişisel gelişimlerinde yetersizdirler. Okul müdürlerinin stratejilerin belirlenmesine ilişkin uygulamaları başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeydedir. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin yerleşmesi okul müdürlerinin tutum ve davranışlarına bağlıdır.

Bu çalışmada da okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin stratejik liderlik başarılarında oldukça etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Taş'ın araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Yine aynı şekilde okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında başarılı ancak geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Uğurluoğlu'nun (2009) yaptığı çalışmada yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin önemini vurgulamasının yanında, yöneticilerin içinde buldukları çevrede stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları durumunda, daha başarılı olarak algılandıklarını ortaya koymaktadır. Bu çalışmada da stratejik liderlik uygulamalarında başarılı olan okul müdürlerinin başarılı olarak algılandıkları sonucuna ulaşılmıştır.İki araştırma bulgusu birbirleriyle örtüşmektedir.

Ülker'in (2009) yaptığı araştırma sonucu okul yöneticilerinin dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik eylemler dizilerinden oluşan stratejik liderlik özelliklerini taşıdıkları belirlenmiştir. Oysaki bu çalışmada okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin başarılı ancak geliştirilebilir düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ülker'in (2009) elde edilen araştırma bulgularına göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, çalışma yılı, şu anda buldukları okuldaki çalışma süreleri ve şu anki okul müdürleriyle birlikte çalışma süreleri gibi

değişkenlere göre farklılık göstermemektedir sonucuna ulaşılmıştır. Oysaki bu çalışmada öğretmenlerin cinsiyet farklılıklarında okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine bakışları açısından farklılık göstermezken, görev yapılan süre, deneyim, branşlar açısından okul müdürünün stratejik liderliğine bakışlarında farklılıklar göze çarpmaktadır .Bu yönü ile Ülker'in araştırmasından farklılaşmaktadır.

Elma'nın (2010) yaptığı çalışma, küresel trendlerin tüm dünya ülkelerini olduğu gibi ülkemizi de etkilediği bir süreçte yaşanan yapısal değişimlerin arka planını ele alan bir çalışma olarak özellikle 2002'den itibaren hız kazanan kurumsal dönüşümleri yönlendiren ana stratejiyi ele almaktadır.

Yaşanan değişimler, liderin başarılı olmasının temel şartını, çevresinde ve etkilediği gruptaki iletişimin ve sosyal etkileşimin yapıcılığına odaklanmıştır. Değişen günümüz koşullarında liderden beklenen; bugün ve gelecekte, başında bulunduğu örgütün sağlığını ve etkililiğini sürdürebilmek, daha da etkili hale getirebilmek için gerekli stratejik kararları almasıdır. Bu çalışmadaki liderin stratejik liderlik vasıflarını ölçen sorularla örtüşmekte aynı sonuçlara ulaşılmaktadır.

Ergen'in (2011) yaptığı çalışmada, stratejik liderlik ile takım çalışması arasında doğru yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca stratejik liderlik olgusunun algılanmasında cinsiyet ve eğitim durumunun anlamlı bir fark oluşturmadığı anlaşılmıştır.

Bu çalışmada ise cinsiyete göre öğretmen algularında farklılıklar yokken, eğitim durumunda, sınıf öğretmenleri ile Meslek dersleri öğretmenleri, Anasınıfı öğretmenleri, Branş öğretmenleri arasında okul müdürünün stratejik liderlik özelliklerine bakışlarında farklılıklar gözlenmiştir.

Onaç (2013) yaptığı çalışmada, Okullarda Toplam Kalite uygulamalarında ve geliştirilmesinde okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin oldukça etkili olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin TKY uygulamaları açısından, öğretmenlerin de kişisel gelişim yönünden yetersiz olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada da okulların

doğru yönetilmesinde okul müdürünün liderlik özelliklerinin çok etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her iki araştırma bulgusu örtüşmektedir.

Kılınçkaya' nın (2013) yaptığı araştırmada: il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını genelde az kullandığı, Stratejik Liderliğin alt boyutları olan Yönetimsel uygulamalar, Etik uygulamalar ve İletişim becerisine yönelik uygulamaları yüksek ancak geliştirilmesi gereken düzeyde Dönüşümsel uygulamaları ortaya yakın düzeyde sergiledikleri; diğer taraftan politik uygulamaları ise çok az seviyede uyguladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada da stratejik liderlik uygulamalarına ait sonuçların başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her iki araştırma sonuçları örtüşmektedir. Diğer taraftan stratejik liderliğin ankete katılanların yaş, görev yaptığı yer, görevdeki deneyim, çalışma süresi, değişkenleri arasında, anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada da aynı sonuçlara ulaşılmıştır.

5.3. Öneriler

Öneriler uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler şeklinde iki biçimde verilmiştir.

5.3.1.Uygulayıcılara yönelik öneriler

- Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin güçlü olması stratejik liderlik uygulamalarında çok daha etkili davranışlar oluşturduğu sonucuna ulaşıldığından, okul müdürlüğüne görevlendirilecek idarecilerin, etkili stratejik liderlik seminerlerine alınarak, bu yönlerinin geliştirilmesine yönelik hizmet içi eğitimler verilmesi gerekir.
- Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin yanlış davranmaları,insan ilişkilerinde zayıf olmaları, ödül ve ceza sistemini doğru kullanamamaları, öğretmenlere karşı siyasi davranmalarından dolayı, okul müdürlerinin siyasetten uzak olan, yanlış davranışları olmayan, insan ilişkilerinde iyi, ödül ve ceza sistemini iyi uygulayabilecek gerekirse bunun eğitimlerini almış kişilerden oluşturulması geleceği güçlü kurmak isteyen ülkemiz için çok daha sağlıklı olacaktır.

- Araştırma bulgularında okul müdürlerinin öğretmenlerin yaratıcı yönlerini destekledikleri, ancak bireysel gelişimlerine katkı sağlayacak ortamları, durumları yaratmadıkları tespit edildiğinden , insan kaynaklarını geliştirme ve etik değerlere ilişkin uygulamaları konusunda hizmet içi eğitimlerle eksiklikleri giderilmelidir.
- Yöneticilik yetkinlik gerektirdiğinden, yöneticilerin eğitimle bazı özelliklerinin geliştirilebileceği sonucuna ulaşıldığından, eğitim fakültelerinde Eğitim yönetimi ve denetimi bölümlerinin yeniden açılması, buralarda eğitimini almış stratejik liderlik vasıfları yüksek okul idarecilerin okulların yönetiminde olması sağlanmalıdır.
- Okul müdürlerinin empati dilini kullanamadığı bulgusuna ulaşıldığından Süreçler içerisinde okul müdürlerinin öğretmen, öğretmenlerin okul müdürü (Yönetici) olarak geçici görevlendirmelerle yer değiştirmeleri sağlanmalı, empati dili oluşturulmalıdır.
- Okul müdürlerinin liderlik özelliklerini, ölçebilen değerlendirme kriterleri getirilmeli, düzenli değerlendirmeler yapılmalı, değerlendirmelerde yeterince başarı gösterememiş okul müdürleri hizmet içi eğitimlere alınmalıdır.
- Okul müdürlerinin zamanlarını etkili kullanamadıkları sonucuna ulaşıldığından, Zaman yönetimi konusunda hizmetiçi eğitimler almaları sağlanmalıdır.

5.3.2.Araştırmacılar açısından öneriler

- Gaziantep ili bazında yapılan bu araştırmanın diğer iller veya yöresel olarak yapılması Türkiye’de ki durum tespiti açısından önemli olacaktır.
- Stratejik liderlik çalışmalarının teorik olmaktan ziyade uygulamaya dönüştürülmesi stratejik liderin nasıl yetiştirilebileceği ile ilgili çalışmaların yapılması daha sağlıklı olacaktır. Özellikle John Pisapia’ nın (jpisapia@fau.edu) kurmuş olduğu sitede(<http://thestrategicleader.org/slq/>) stratejik liderlikle ilgili çalışmaları incelemeleri tavsiye edilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin,A.(2002). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Y. Özden (Ed.), *Eğitimde insan kaynağının yönetimi*. Ankara: Pegem A
- Adair,J. (2005). *Etkili stratejik liderlik*. S. F. Güneş (Çeviren), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ahearn,K.; Ferris, G.R.; Hocwarter, W.A. ve diğerleri (2004). ‘*Leader Politik Skill and Team Performance*’. *Journal of Management*, 30(3):3.
- Akgemci,T. (2008). *Stratejik yönetim, yenilenmiş (2.bs.)*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alkın, M.Cengiz (2006), *Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne
- Altıntaş, Füsün Çınar (2006), “*Bireysel Değerlerin, Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz*”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s. 19-40
- Aktan,C. C. (2008) *Stratejik yönetim ve stratejik planlama. Çimento İşveren Dergisi. Temmuz-Ağustos,4-21*.Erişim adresi:
<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> Erişim tarihi:
25.09.2011
- Akyüz, Y. (2001) *Başlangıçtan 2001’e Türk Eğitim Tarihi*, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul
- Aktan, C.(2003).Geleceği kazanmanın yolu: Stratejik yönetim. *Yayınlanmamış Makale*.
- Alkın, C. & ÜNSAR, S. (2007). *Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 1-20.
- Altunkurt, Y. (2007). *örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*.(Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Arklan,Ü.(2006). *Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Selçuk Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sa : 16. Konya. ss: 45-65

Aydın, M (2010) . *Eğitim Yönetimi* Hatipoğlu basım ve yayım 9 baskı (ss.305-306)

Aykan, E. (2004). *Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri*.

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 17,

(2), 213-224.

Aysel, L. (2006). *Liderlik ve duygusal zeka. Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli

Üniversitesi, Kocaeli .

Bakan, İ.Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “ Güç Kaynakları”na İlişkin

Mevcut – Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu

Yöneticilerinin SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi

441 Algılarına Dayalı Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik*

Araştırmalar Dergisi, C.12, (19), 73-84.

Balcı, A. (2002). *Etkili okul, okul geliştirme. Kuram, uygulama ve araştırma*. (3.

bs.), Ankara: egem A

Barker, R.A. (2002). *An examination of organizational ethics*. [Electronic version].

Human Relations, 55(9), 1097-1116.

Baron, Bennie G. ve Martha V. Henderson. “*Strategic Leadership. A Theoretical*

and Operational Defination”. *Journal of Instructional Psychology*.

Cil:22, Sayı:2, 1995.

Barrows, H. (2002). *Is it Truly Possible to Have Such a Thing as dPBLDistance*

Education , Vol. 23 (1), May, 119-122.

Bayrak, Sabahat. “*Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği*”, 21.Yüzyılda

Liderlik Sempozyumu. Cilt: 1, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1999

Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. İstanbul: Beta Biskek’teki

isletmelerden bulgular.

<http://www.tdcif.org/kongre/k2007/ozet/137.doc>.

Blach, W. ve Whitely, S (2005). *Quantum Liderliği, Executive Excellence dergisi*,

sayı:27, Yıl:3.

Bloch, S.& Whiteley, P. (2007). *Kusursuz liderlik. İstanbul: Optimist Yayınları*.

Boal, K.(2007). *Strategic leadership, organizational learning and network ties*. In

R. Hooijberg, G. James, J. Hunt J, J. Antonakis, L. Nancy (Eds.),

Being There Even When You Are

- Boal, K.B.&Hooijberg, R. (2000). *Strategic leadership research: Moving on. Leadership Quarterly*, 11 (4), 515-549.
- Bowman, ve Asch (1987) *Strategic management* Macmillan, 1987
- Boylan, M (2013) *Deepening System Leadership: Teachers Leading from Below* Educational Management Administration & Leadership
October 28, 2013 Mark Boylan, Sheffield Hallam University,
Department of Teacher Education
- Brestrich, T.E.(1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2012) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* Pegem Akademi
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi*, Ankara: Anı yayıncılık Birinci Basım.
- Conaway, Thomas L. // *Business Communication Quarterly*;Mar2000,
Vol. 63 Issue 1, p23
- Courtis, J. (1993). *Hizmet Pazarlaması: Pratik Bir Rehber*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Çaldıranlı, (1998) *21 yy anlayışında yeni bir model sızıntı dergisi* 20(239)
www.sizinti.com.tr/konular/ayrinti
- Çelik, S.& Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Gazi Üniversitesi Politeknik Dergisi*, 9(4).
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyon ve misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 47-53.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara:Pegem Yayıncılık
- Çelik, V. (2004). *Liderlik: Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Y. Özden (Ed.). Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2009). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V.(2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Çetin, A.(2008).*Sınıf öğretmeni adayların eleştirel düşünme gücü*.Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Bursa: Türkiye.

- Daft, R.L. (2000) *Management. Second Ed. The Dryden Press. Orlando*
- Davies, B, Davies, B. J. & Ellison, L. (2005). *Success and sustainability, developing the strategically focused school. Nottingham: National College for School Leadership*
- Davies, B. Davies, B. J. and Ellison, L. (2006). *Success and sustainability, developing the strategically focused school. Nottingham: National College for School Leadership*
- Davies, B. J. & Davies, B. (2004). *The Nature of strategic leadership. School Leadership & Management, Vol. 24(1), 29-38.*
- Demirbilek, T. (2003). *Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. C. 5, (1), 22-37*
- Denning, S. (2007). *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire. Action Through Narrative. San Francisco: Jossey – Bass*
- Denis, Lamothe, Langley (2001) *The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations* (Université de Montréal, HEC, Montréal)
- Dimmock, C. Walker, A. (2004). *A new approach to strategic leadership: learningcentredness, connectivity and cultural context in school design. School Leadership & Management, Vol. 24, No. 1.*
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim, 3. Baskı, İstanbul.*
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası. (8. bs.). İstanbul: Alfa Basım Yayım*
- Düren, Z. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim. İstanbul: Alfa Yayınları*
- Ensari, H. (1999) *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayınları*
- Erdoğan, İ. (2000). *Yönetim ve Organizasyon (5. bs.). İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.*
- Erdoğan, M Barry, N.P. & Şahin, Y. (2004). *Modern Siyaset Teorisi. Liberte Yay.*
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon. Beta Basım.*

- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan. Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi, Ankara.*
- Ferris, G.R. Perrewe, P.L.; Anthony, W.P.; Gilmore, D.C. (2000). “*Political Skill at Work*”. *Organizational Dynamics*, 28(4):25-37.
- Fındıkçı, İ.(2009,2010).*Bir Gönül Yolculuğu:Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları,783s. (İsmail BAKAN* İnci Fatma DOĞAN alıntı
- Fiedler, F. E., & House, R. J. (1994). Leadership theory and research: A report of progress.
- Gini, A.(1997).*Moral Leadership: An Overview.Journal of Business Ethics*,16,323-330.
- Goleman, ve Mckee 2002 *Yeni Liderler* Varlık Yayınları
- Griffin, R.W. (2002). Management. (7. bs.). USA: Houghton Mifflin Güçlü, N. (2003). *Stratejik yönetim*. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 23(2),61-85.
- Güçlü, N.(2003).Stratejik yönetim. *GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2),61-85.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler.*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 202-211.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (28), 531-548.
- Güner, M.(2004). *Eğitim Yöneticisinin Yetenekleri*.Konya: Eğitim Kitabevi İkinci B
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *125 Yüksek Denetim Dünyasından Haberler*, 91.
- Halis, M. Sencay, B., Demirel, C. (2006). *Stratejik öncelikler ve liderlik*:
- Hellriegel, D. Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (2001).*Organizational Behavior* (9. bs.). USA: South-Western College Publishing.
- Hinterhuber,H. H.; Popp, W. “Are You A Strategist Or Just A Manager?”, Harvard Business Review, January-February, Sayfa 105, 1995

- Hitt, M.A. Ireland, R.D. (2002). “*The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital*”. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1):3-1409-327 Ireland, R.D.; Hitt, M.A. (2005). “*Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership*”. *Academy of Management Executive*, 19(4):63-74.
- Howel, J.P. Costley, D.L. (2006). *Understanding Behaviors for Effective Leadership* (2.bs.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ireland, R.D, ve Hitt, M.A. (2005). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st. century: The role of strategic leadership*. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-74.
- İmrek, M. K. (2004). *Lider Olmak*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Jacobs, K. (1990). “*Transformational leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Non- profit Organization*”, *Non profit management and Leadership*, vol 115, no:2
- Jacobs, G.A. (2006). *Servant Leadership and Follower Commitment*, *Servant Leadership Research Roundtable*, School Of Leadership Studies, Regent University, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/gilbert.pdf, 1-16.
- Jose, A.; Thibodeaux, M.S. (1999). “*Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers*”. *Journal of Business Ethics*, 22, 133-143.
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, (Çev: Serra Egeli), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl:4 Sayı:16. Güz. 443-465.
- Kılınç, T. (1997) “*Liderlik Kuramlarında Durumsallık Ötesi Yaklaşımlar*”.
www.eylem.com
- Kılınçkaya, B. (2013) *il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri araştırması (yüksek lisans tezi)* Ankara
- Koçel, T. (2010). *Kıdemli İşletmelerle İlgili Açıklama*.

- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior* (3. bs.). USA: Mcgrawhill Book Company.
- Manning, R. Valliere, W. ve Minter, B. (1999). *Values, ethics, and attitudes toward national forest management: An empirical study. Society & Natural Resources*, 12(5), 421-436.
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı liderlik: 21. Yüzyılda Yaratıcı Liderişim ve Yönetişim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Maxwell, J.C. (2007). *3600 Lider*. İstanbul: Beyaz Yayınları
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). *Etkili okullar ve öğretim liderliği*. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3, 266- 282.
- Özden, Ü. H. (2008). Analitik Hiyerarşı Yöntemi ile İlkokul Seçimi. *Marmara Üniversitesi İİBFDergisi*,24(1),299-320.Özelliklerinin belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com, ISSN:1304-0278, C.4, S.2005/14, s.14-21
- Pamuk, G. Yucaoğlu R.Y., Alev T., Küçük M., Yarar R. ve S. Elgin. *Uzun Vadeli Planlama*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1978
- Pearce, J.A. ve Robinson, R.B. (2007). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (10. bs.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Pelit, E.ve Güçer, E.(2007). *İşletme yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışlarının iş etiği*.
- Pipkin, C.H.(2000). *A call for ethical leadership. GSU Educational Forum*,5(1),1-3
- Pisapia, J. & Lin, Y. (2011). *Values and actions: An exploratory study of school principals in mainland China. Frontiers of Education in China*, 6(3), 361-387.
- Pisapia, J. (2009). *The Strategic leader: New tactics for a globalizing world*. Charlotte, NC: IAP, Information Age Publishing.
- Pisapia, J. Guerra, D.R., & Semmel, E.C. (2005). *Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. Leadership Review*, 5, Spring, 41-67.
- Puccio, G. J. ; Murdock, M.C. ; Mance, M. (2007). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications

- Sabancı, A. (2005). *Çağdaş okul liderliği açısından karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderlik yaklaşımları. Çağdaş Eğitim*, 26-33.
- Sabuncuoğlu ve Tüz (2001) *Zaman Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schwandt, D. R. & Marquardt, M. J. (2000). *Organizational learning: From world-class theories to global best practices*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Sosik, J.J. Jung, D.I., Berson, Y., Dionne, S. & Jaussi, K. (2005). *Making all the right connections: The strategic leadership of top executives in high-tech organizations*, *Organizational Dynamics*, 34(1), 48.
- Starrat, R.J. (1995). *Leader With Vision the Quest School Renewal*. Corwin Pres.
- Sternberg, R.J. (2002). *Beyond g: The Theory of Successful Intelligence*. Robert J. Sternberg (Ed). *General Factor of Intelligence*. (pp.447-479). U.S.A: Lawrence Associates,
- Sütçü, Orhan(2008) *stratejik liderlik yüksek lisans projesi Kahraman maraş*
- Swayne, L.E. Duncan W.J.; Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations* (5. bs.). Cornwall: Blackwell Publishing.
- Ş. Ada, F. Töremen ve diğerleri Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Fırat University Journal of Social Science Cilt: 12, Sayı: 1, Sayfa: 185-202, Elazığ-2002
- Şişman, Mehmet. (2002) *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayınları, "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları," 4. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri 3. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, No:51, s.173-188, 1997
- Taner, Ç. (2005). *Çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar: Stratejik yönetim*, Ed. Şimşek
- Tekin, S. (2008). *Sihirli Liderler*. İstanbul: Kum Saati Yayınları ek, M. Ş. ve Çelik, A. 1. Baskı, Eğitim Kitabevi, 522s.
- Tengilimoğlu, D. 2005. "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı
- Thompson, A. A., ve Strickland A.J. (2001). *Strategic management: concepts and cases*. 12. Baskı, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2001.
- Thompson, M Moore, M. G. M., Quigley, A. B., Clark, G.C. & Goff, G.G. ile birlikte (1990). *The effects of distance learning: A summary of the*

literature.Research Monograph, (2).

- Torrington, & Chapman, J . (1983). *Personnel Management*, Landon : Prentice-Hall, International Inc
- Tourigny, L.(2001). *Leadership, Altruism and Social Performance: A Study of American Presidents. Unpublished doctoral dissertation, Concordia University, Montreal, Quebec/Canada.*
- Töremen, F. ve diğerleri (2001)*Türk Eğitim sistemi ve Okul Yönetimi*, ss.89-90
- Uğurluoğlu, Ö.(2009). *Hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi. Evaluation of Strategic Leadership Styles of Hospital Managers*, Hacettepe University, Institute of Health Sciences, Health Administration Program, Ankara.
- Uslu, Y. D. *Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 419.
- Uysal, Abdullah. “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları*”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001 .*
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.*
- Ülker, (2009) *Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları* yayınlanmamış yüksek lisans tezi Yüksek Lisans Tezi
- Waddell,J.T..(2006).*Servant Leadership*
http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf
- Waddell, ve Pio (2014), Alex Waddell Edwina Pio Auckland University of Technology, *The influence of senior leaders on organisational learning: Insights from the employees' perspective* New Zealand July 21, 2014
- Wheelen, T.L.&Hunger D.(1995). *Strategic Management and Business Policy, 5. Edition,Addison Wesley Publishing Company.*

- Vera, D. Crossan M. (2013) *Strategic Leadership and Organizational Learning*
University of Houston ,University of Western Ontario
- Yair, B. (2006) Nemanich, L.A., Waldman, D. A., Galvin, B. M. & Keller, R. T.
(2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels
perspective. *The Leadership Quarterly*.17, 577–594.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı bilimsel araştırma
yöntemleri*. Ankara: Detay.
- Yeniçeri, Ö. (2006). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: IQ Kültür Sanat
Yayıncılık
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik
liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi*.
Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Konya.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5th ed.). *New Jersey: Prentice-Hall
International*.
- Zel, Uğur. (2006) “*Harekete Geçirici Liderlik ve işe Yönelik Liderlik*”, MPM-
Verimlilik Dergisi, 4(13), Ankara.

EKLER

EK 1 ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı:** Çetin GÖĞÜŞ
2. **Doğum Tarihi:** 01/03/1971
3. **Unvanı:** Uzman Öğretmen
4. **Öğrenim Durumu:** Lisans

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Coğrafya	İstanbul Üniversitesi	1994

5. İş

2010- ... Uzman Öğretmen. İmkb Anadolu Lisesi Şahinbey / Gaziantep

2009-2010 Uzman Öğretmen / Baş Muavin. Özel İdare Anadolu Lisesi Şahinbey / Gaziantep

2007-2009 Uzman Öğretmen. Mehmet APİ Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Şehitkamil / Gaziantep

2005-2007 Uzman Öğretmen. İmkb Anadolu Lisesi Şahinbey / Gaziantep

2000-2005 Öğretmen. İnci Konukoğlu Anadolu lisesi Şehitkamil / Gaziantep

1999-2000 Öğretmen. H. Mustafa Gençten Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Şehitkamil / Gaziantep

1997-1999 Öğretmen H.M. Koçaslan Anadolu Lisesi Kilis

1995-1997 Öğretmen. Hınıs İmam Hatip Lisesi Erzurum

1994-1995 Müdür Yetkili Öğretmen Erzurum Karayazı Değirmenkaya Köyü

Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlara Üyelikler

Tema vakfı

coğrafya gruops

coğrafya net

Ek 2- ‘‘Okul M¼d¼rlerinin Stratejik Liderlik ¼zelliklerinin ¼ğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi’’

GAZİANTEP İLİNDE Kİ OKUL M¼D¼RLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ¼ZELLİKLERİNİN ¼ğRETMENLER TARAFINDAN DEğERLENDİRİLMESİ

Değerli ¼ğretmenler

Bu araştırma Gaziantep genelinde okul m¼d¼rlerinin stratejik liderlik ¼zelliklerinin saptanması için yapılmıştır.Araştırmada okul m¼d¼rlerinin liderlik ¼zelliklerinin hangi y¼nde geliştirilmesi gerektiği ,hangi ¼zelliklerinin ¼rnek teşkil edebileceği, eğitim ortamlarında bu ¼rneklerin nasıl kullanılabilceği, araştırmaya konu olan okullarda daha iyi y¼netim algılarının oluşabileceği , okulların y¼netilmesinde ve geliştirilmesine katkı sağlayacağı d¼ř¼n¼lmektedir. Yapılan bu anket araştırmanın verilerini hazırlamak için d¼zenlenmiřtir.Elde edilen veriler sadece bu araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isim yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmada elde edilecek sonuçların geçerliliği sorulara vereceğiniz yanıtlaşın içten ve doğru olmasına bağlıdır. L¼tfen sorulara en doğru yanıtlaşı veriniz.Yanıtlaşız soru bırakmayınız

Yardıma ve katkılarınıza için teřekk¼r ediyor saygılaş sunuyorum. **etin G¼G¼ř**
Zirve ¼niversitesi / EYTP Tezli y¼kseklisans ¼ğrencisi

Aşağıda kişisel bilgileriniz yer almaktadır. Durumuza uygun seçeneği kutucuklaş içine ‘‘X’’ işareti koyarak işaretleyiniz

Branşınız: **Cinsiyetiniz:**

G¼rev s¼reniz: 0-5 yıl 5-10 yıl 10-15 yıl 15-20 yıl 20yıl ¼řt¼

Y¼neticilik deneyiminiz: yok 0-5 yıl 10-15 yıl 15-20 yıl 20yıl ¼řt¼

Aşağıdaki ¼nermelere katılım derecenizi ‘‘ X’’ işareti ile işaretleyiniz. L¼tfen olması gereken durumu değil , okulunuzdaki mevcut duruma en uygun kısmı işaretleyiniz.Her soru için birden fazla seçenek işaretlemeiniz.

OKULUMUZ	SEÇENEKLER				
	katılıyorum	←→			katılmıyorum
1 -¼ğretim etkinliklerinde aynı t¼r diğer okullara g¼re daha başarılıdır					
2 -Sosyo- k¼lt¼rel etkinliklerde daha başarılıdır					
3- Sportif etkinliklerde aynı t¼r okullara g¼re daha başarılıdır					
4 -Kayıtlarda ¼ncelikli olarak tercih edilmektedir					
5 -Aynı t¼rdeki diğer okullara g¼re daha nitelikli mezunlar vermektedir.					

BU OKULUN ¼ğRETMENLERİ	katılıyorum				
	katılıyorum	←→			katılmıyorum
6-Zorunlu bir neden olmadıkça okuldan ayrılmak istemezler.					
7-kendilerini geliştirmek için çaba g¼sterirler					
8-aralarında işbirliği vardır.					
9-¼ğretim etkinlikleri dışındada okula katkı sağlarlar.					

OKUL MÜDÜRÜMÜZ**SEÇENEKLER**

katılıyorum ← katılmıyorum →

10- Okul kültürünü geliştirmek için özel çaba gösterir.					
11-Başarı için gerektiğinde okul kültürünü değiştirmeye çabalar.					
12- Okulun geleceğine yönelik kararlarda bizimde fikirlerimizi alır.					
13-okulun geleceğine ilişkin kararları bizimle paylaşır.					
14-öğretmenlerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunur.					
15-Okuldaki öğretmenlerin yetenekleri konusunda bilgi sahibidir.					
16-Yaratıcı düşünceleri destekler.					
17-Adil bir ödül-ceza sistemi uygular.					
18- Okula yeni gelen öğretmenlere uyum sağlaması gerekli çabayı sarfeder.					
19-Okul dışından gelebilecek her türlü baskılara karşı okulu korur					
20-Öğretmenler arasında ayırım yapmaz.					
21-Öğretmenlerin görüşlerine önem verir.					
22-İş yükünü adil dağıtır.					
23-gerektiğinde risk alabilir.					
24-Kararlarında esnekler.					
25-Kendini geliştirir.					
26-Vizyon sahibidir.					
27-Okulun gelişmesine ilişkin etkili stratejiler oluşturur.					
28-Krizleri etkili yönetebilir.					
29-Kaynak yaratıcıdır.					
30-Kaynakları etkili kullanabilir.					
31-Çevresi ile etkileşimi güçlüdür.					
32- Okulumuzun misyonunu biliyorum.					
33-Okulumuzun vizyonunu biliyorum.					
34-Okulumuzda misyon, Vizyon belirleme süreçlerinde fikirlerimiz alınır.					
35-okulumuzun Vizyonunu benimsiyorum.					
36-Okulumuzun geleceğe ilişkin planları bulunmaktadır.					
37-Okulumuzun zayıf ve güçlü yönlerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır.					
38-Okul müdürümüz okulumuzun zayıf yönlerini geliştirmeye yönelik çaba gösterir.					
39-Okulumuzda çeşitli çevresel değişimler sonucunda(Yasa ,Yönetmelik Türkiye ve Dünyadaki değişim vb.)oluşabilecek riskleri belirlemeye yönelik çalışmalar yapılır.					
40-Okul müdürümüz,değişimler sonucu ,okulun karşısına çıkan fırsatları değerlendirir.					

OKULUN GELİŞMESİ VE DİĞER OKULLARA GÖRE DAHA NİTELİKLİ HALE GELMESİNDE YAPILAN ETKİNLİKLERDE**SEÇENEKLER**

katılıyorum ← katılmıyorum →

41-Hedeflere ulaşmak için gerekli süreçler belirlenir.					
42-Kimlerin ne şekilde görev yapacağı önceden belirlenir.					
43-Süreçlerin başlangıç bitiş tarihleri belirlenir.					
44-süreç performans göstergeleri(başarı ölçütleri) belirlenir.					
45 –belirlenen performans göstergelerine göre değerlendirmeler yapılmaktadır.					
46-değerlendirme sonucunda iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.					

OKULUMUZUN GELİŞMESİNİ VE DİĞER OKULLARA ORANLA DAHA NİTELİKLİ HALE GELMESİ İÇİN OKUL MÜDÜRÜMÜZÜN UYGULAMALARINI AŞAĞIDAKİ ETMENLER NE ÖLÇÜDE SINIRLANDIRMAKTA DİR**SEÇENEKLER**

katılıyorum ← katılmıyorum →

	←————→				
47- Okul müdürümüzün liderlik özelliklerinin eksikliği.					
48-Okul müdürümüzün öğretmenlerini seçme yetkisinin olmaması.					
49-Öğretmen performansını belirlemede etkili bir sistemin olmaması.					
50-okul müdürünün performansını belirlemede etkili bir sistemin olmaması.					
51-Başarılı öğretmenleri değerlendirmeye yönelik etkili bir sistemin olmaması.					
52-Başarılı müdürleri ödüllendirmeye yönelik etkili bir sistemin olmaması.					
53-Okul müdürünün yetki devrinde yaşadığı güçlükler.					
54-Okul müdürünün okulu geliştirmeye yönelik yeterli zamanın olmaması.					
55-okul müdürünün zamanını etkili kullanamaması.					
56-Okulun mali kaynaklarının yeterli olmayışı.					
57-Okulun yeterli düzeyde kaynak yaratamaması.					
58-harcamalara ilişkin önceliklerin belirlenmemesi.					

Verdiğiniz yanıtlara ek olarak belirtmek istediğiniz konuları buraya ekleyebilirsiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ek 3-Yahya ALTINKURT'un anketini kullanabileceğimize dair mail onayı



Yahya Altinkurt (yaltinkurt@gmail.com) [Kişilere ekle](#) 13.01.2014 [Belgeler](#)

Kime: Çetin GÖĞÜŞ ✉

1 ek (1785,7 KB)

Outlook.com [Etkin Görünüm](#)



[Zip olarak indir](#)

Sayın GÖĞÜŞ merhaba

Tezi ekte gönderiyorum. Ayrıca ölçme aracını da isterseniz kullanabilirsiniz.

Kolay gelsin.

10 Ocak 2014 14:12 tarihinde Çetin GÖĞÜŞ <pirireis_cetin@hotmail.com> yazdı:

Hocam önce saygılar sunuyorum. Ben Gaziantep' te Zinve Üniversitesinde EYTPe alanında tezli yüksek lisans yapıyorum.

Tez danışmanım Pr.Dr. Fatih Töremen'dir. Tez konum ise stratejik liderlik ve bu liderlik anlayışının Gaziantep bazındaki

okullarda ki okul müdürlerinde görülme özelliklerinin öğretmen görüşleri açısından değerlendirilmesidir.Fatih hocam sizin bu konuda bir doktora tezinizin olduğunu

ifade etti . . bu konuda bana yardımcı olursanız çok sevinirim. Teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ek 4-Valilik Makamı Araştırma İzin Talebi Onayı



T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092/605.01/1285981
Konu: Araştırma İzin Talebi

27/03/2014

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgililer: 18/03/2014 tarihli ve 38196035-605.01/402 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Telifli Planlanması ve Ekonomik Anabilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Çetin GÖĞÜŞ'ün "Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Konusunda Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi" konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, ilimiz genelindeki ilköğul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere anket uygulamak isteğinin uygun görüldüğüne ilişkin 26/03/2014 tarih ve 605.01/1256801 sayılı Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Cemalettin ÖZDEMİR
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER :

- 1- Valilik Oluru (1 Adet)
- 2- Değerlendirme Formu (1 Adet)

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	
GELEN EVRAK	
Evrak Tarihi	07.04.14
EvraK No	1394
Ek	2

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi için <http://evrak.meb.gov.tr> adresinde; 0559-0626-3656-8083-5348 kodu ile yapılabilir.

Varı Valilik Binası: 2. Kat Düyükhane/GAZİANTEP
Elektronik Ağ: www.gaziantep.meb.gov.tr
E-posta: valilik@n.ula.gov.tr

Şb.Md. Şaban KUTUK-Strateji Geliştirme Şefi: YILDIRIM
Tel: (0342) 231 13 58 -4330
Faks: (0342) 232 24 10